



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع العمل والتنظيم

الموسومة بـ:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بولاية "تيارت"

إشراف الأستاذ:  
أ.د. /هيشور محمد لمين

إعداد الطالبتين:  
-بوتناف جمعة  
-بوجيهة منال

أمام لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة)	الرتبة	الصفة
عرباوي نصيرة	استاذة محاضرة -أ-	رئيسا
د. هيشور محمد لمين	استاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
بن علي راجح	استاذ محاضر -ب-	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما"

صدق الله العظيم

سورة النساء الآية: 112.

# شكر وعرّفان

الحمد لله على توفيقه وجميل احسانه وله الحمد على منه وجزيل عطائه، الحمد لله وكفى صلى الله

وسلم على نبيه المصطفى نبينا مُحَمَّد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

فالشكر لله أولاً، ثم الجزيل الشكر والعرّفان لأستاذي الفاضل " هيشور مُحَمَّد أمين " على تفضله

بالإشراف على هذا البحث، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة وملاحظته السديدة، التي لها كان الأثر

الكبير في إتمام هذا البحث ووصوله إلى هذه الصورة فله عظيم الشكر والتقدير.

كما أقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحكمين الذين منحوا لنا جزءاً من وقتهم الثمين ولم ييخلوا علينا

بملاحظاتهم السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة موظفين جامعة علوم الانسانية والاجتماعية على تقديم

المساعدة لنا بالإيجاز هذا البحث وخاصة " سعيد مُحَمَّد " على حفاوة الاستقبال وحسن المعاملة.

وفي الأخير أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم، وآخر دعوانا

الحمد لله رب العالمين.

## إهداء

أحمدك وأشكرك ربي حمدا كثيرا يليق بجلال وجهك، عظيم سلطانك  
ياخير، يامعين يامن استجاب لدعواتي نحمده ونشكره على فضله

وامتنانه أنه سهل علينا هذا العمل المتواضع أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى من كانت سبب وجودي، إلى من ارتويت من حناها، إلى التي تدق إلى السماء كل صباح تحديق الدعاء وتنتظر  
إلى انتصاري إليها. التي تزتقي قواميس فكري وزخرفة حروفي إلى نور عيني ونبض قلبي أطال الله عمرها وسدد  
خطاها...أمتي الغالية.

إلى روح والدي الذي جاهد الحياة لأجلي وقهر الظروف والحنن، رمز الشموخ والذي يهدي بسمة الأمل الذي  
علمني كيف أحبه إلى الذي ينتظر عملي هذا تحت الثرى...أبي رحمه الله.

إلى سندي في الحياة إلى من علموني العطاء بدون انتظار إلى معنى الإخاء كل إخوتي وأخواني.

كل واحد بإسمه...إخوتي وأخوتي

إلى كل الأقارب وإلى كل من يحمل اسم بوتناف

إلى الانسان الذي كان له الأثر الأكبر في انجاز العمل، الدكتور هيشور محمد لمين

إلى كل الأصدقاء الأوفياء وطلبة السنة ثانية ماستر علم الاجتماع والعمل والتنظيم

إلى كل من حفظه قلبي ولم يذكر قلبي.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا أرجوا من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل هذا ثمرة هذا الاجتهادا .

"اللهم أنفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعملنا"

جمعة

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال: قال الله تعالى:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

من سورة الإسراء الآية 23.

التي وضعت الجنة تحت قدميها، إلى نبع الرحمة والحنان من أفنت عمرها من أجلي إلى التي نورت لي طريق لكي أصل إلى هذا المستوى، وكم تمنى أن تكون هي وتشاركني فرحتي في هذا اليوم أمي الحبيبة "رحمها الله ورزقها الفردوس الأعلى".

إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى من عمل وكّد وجدّ ففاسى حتى وصلت إلى هدي هذا إلى من أفنى عمره من أجل أن يراني في أحسن المراتب "والدي العزيز".

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي وتقاسموا معي عبء الحياة، ووقفوا إلى جانبي وساندوني إخوتي الأعماء (غاني، العربي، يحيى، خيرة، هوارية، صورية)

إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

إلى كل الدفعة المتخرجة سنة 2023م تخصص علم إجتماع العمل وتنظيم.

الصفحة	فهرس المحتويات:
	شكر وعرافان
	إهداء
أ.ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
05	تمهيد
06	أولاً: مشكلة البحث
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: أهمية الدراسة
11	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
18	سابعاً: الدراسات السابقة
33	خلاصة
	الفصل الثاني: عموميات التخطيط الاستراتيجي
36	تمهيد
37	أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
40	ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
43	ثالثاً: أنماط التخطيط الاستراتيجي
44	رابعاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي ونماذجه
50	خامساً: عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي
53	سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
57	سابعاً: مبررات التخطيط الاستراتيجي
58	ثامناً: فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

61	تاسعا: مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي
64	خلاصة
	الفصل الثالث: أساسيات الابداع التنظيمي
67	تمهيد
68	أولا: خصائص الابداع التنظيمي
69	ثانيا: أهمية الابداع التنظيمي
70	ثالثا: مقومات الابداع التنظيمي
71	رابعا: مستويات الابداع التنظيمي
75	خامسا: أنواع الابداع التنظيمي
76	سادسا: أبعاد الابداع التنظيمي ومراحله
79	سابعا: نماذج الابداع التنظيمي
80	ثامنا: نظريات الابداع التنظيمي
84	تاسعا: معوقات الابداع التنظيمي
86	خلاصة
	الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة
89	تمهيد
90	أولا: مجالات الدراسة
95	ثانيا: منهج الدراسة
96	ثالثا: أدوات جمع البيانات
100	رابعا: العينة
102	خلاصة
	الفصل الخامس: الجانب التطبيقي للدراسة
105	تمهيد
106	أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

112	ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغيّرات الدّراسة
122	ثالثا: عرض وتحليل فرضيات الدّراسة
124	رابعا: مناقشة وتفسير نتائج الدّراسة في ضوء فرضياتها
126	خامسا: مناقشة نتائج الدّراسة في ضوء الدّراسات السابقة
127	سادسا: النتيجة العامة للدّراسة
128	خلاصة
130	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الأشكال
	الفهرس

#### قائمة الجدول:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	يمثل أبعاد ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي	(1)
18	يمثل أبعاد ومؤشرات الابداع التنظيمي	(2)
91	قائمة الكليات والملحقات ومعهد جامعة ابن خلدون تيارت	(3)
98	يمثل أسماء الأساتذة لتحكيم الاستمارة ورتبهم ومجال تخصصهم	(4)
106	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	(5)
107	يمثل توزيع العينة حسب العمر	(6)
108	يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	(7)
109	يمثل توزيع العينة حسب الإقامة	(8)
110	يمثل توزيع العينة حسب المستورد التنظيمي	(9)
111	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في الفصل	(10)
112	يمثل قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	(11)
112	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الرؤية الاستراتيجية	(12)



114	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الرسالة الاستراتيجية	(13)
115	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الأهداف الاستراتيجية	(14)
117	يمثل اتجاه المبحوثين نحو بعد الاحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل	(15)
119	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد المخاطرة	(16)
120	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الطلاقة	(17)
122	يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية وبعد الاحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل	(18)
123	يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الرسالة الاستراتيجية وبعد المخاطرة.	(19)
123	يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الأهداف الاستراتيجية وبعد الطلاقة.	(20)
124	يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيّر التخطيط الاستراتيجي ومتغيّر الابداع التنظيمي	(21)

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
09	النموذج الافتراضي للدراسة	1
39	خصائص التخطيط الاستراتيجي	2
48	مراحل التخطيط الاستراتيجي	3
55	مراحل التخطيط الاستراتيجي.	4
59	فوائد التخطيط الاستراتيجي	5
74	مستويات الابداع التنظيمي	6
77	أبعاد الابداع التنظيمي	7
	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية	8

# مقدمة

تعتبر المؤسسات المحرك الأساسي ومركز لتحقيق الأهداف وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في العديد من المجالات السياسية والاجتماعية، الاقتصادية وغيرها من المجالات أخرى، وهذا من جهة بروز ظاهرة العولمة من جهة أخرى كما تميز العالم في أواخر القرن العشرين. بداية القرن الواحد والعشرين بمجموعة من التغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على أداء دورها المهم في المؤسسة المتمثل في التوظيف للوصول إلى تحقيق أهدافها ولذلك أصبح بقاءها مرهوناً بقدرتها على المنافسة، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيمي يدركون أنه لا يمكن الحديث عن أهم منظمة فعالة، دون اهتمام بالعنصر البشري حيث يعدّ هو العامل الأساسي داخل المؤسسات لذلك تسعى إليه في الوقت الحالي لتكوينه وتدريبه، ولتحقيق ذلك سعت هذه المؤسسات إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

بالاستناد إلى ما سبق أصبح من الضروري اعتماد المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط الذي يمكن المؤسسة النظر إلى المستقبل مما يؤدي إلى دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك وفق مراحل وخطوات حيث يوفر لهم الفهم الواضح من أجل بلوغ أهداف محددة وذلك لأن أهمية أي مؤسسة تتجلى في أنه أداة مهمة للمواجهة التغيرات التي تطرأ في بنيتها ولذلك نشر بعض الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل في التطور لما له أهمية في التفاعل والتواصل بين مختلف المستويات.

مما يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة وهذا ما يشجع أفراد على السلوك الابداعي أو الابداع التنظيمي.

ويعتبر موضوع الابداع التنظيمي من المواضيع الأساسية في عمليات التغير، التطوير والابتكار، ويعتبر عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة وقد أجمع الكتاب والمديرون أن حاجة المتطلبات ملحة تفرضها التغيرات بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي يعيشها كما أنه يشير إلى استخدام الموظف لمهاراته، واعتماد أساليب وتقنيات أو بناء تصورات جديدة لمعالجة المشكلة الادارية، كونه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة كما له الأهمية في قدرة الفرد على الاستنباط الأفكار الجديدة وتصوير والاحساس بالمشكلة الآخرين مما يؤدي في زيادة مستوى يواجه المخاطر كما أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات التنافسية.

وهذا ما جعل المؤسسات الجزائرية تواجه العديد من المشاكل والصعوبات في إطار العمل، وهذا ما أدى إلى إفلاس بعض المؤسسات مما جعلهم يعتمدون على أساليب جديدة وحديثة في سير عملها، ومنها جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى المؤسسة الجزائرية.

ومن خلال هذا اعتمدت دراستنا على خمس فصول، الفصل الأول بعنوان الاطار النظري والتصوري للدراسة وحيث يحتوي هذا الفصل على مشكلة الدراسة وفرضيتها، وكذا أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، كما تطرقنا إلى أهمية الدراسة وأهدافها، وحددنا مفاهيم الدراسة، وكذلك عرضنا بعض الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير، أما في الفصل الثاني تناولنا متغير التخطيط الاستراتيجي ومن خلال هذا عرضنا خصائصه وأهميته وأهدافه وكذا أنماطه وأنواعه وأهم نماذجه للقيام بالتخطيط الاستراتيجي إلى مبرراته بالإضافة إلى فوائده والمعوقات التي تعيق سير التخطيط الاستراتيجي إلى آخر عنصر ألا هو مزياءه وعيوبه.

أما في الفصل الثالث تناولنا متغير الابداع التنظيمي من خلال عرض خصائص وأهمية الابداع التنظيمي كما اعتمدنا على أهم مقوماته ومستوياته ، وأخيرا إلى أهم النظريات التي يعتمد عليها الابداع التنظيمي.

أما في الفصل الرابع اشتمل على الاطار المنهجي للدراسة وتقديم مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذا العينة وطريقة استخراجها.

أما الفصل الخامس والفصل الأخير تناولنا عرض و تحليل نتائج الدراسة وعرض وتحليل اتجاهات المبحثن نحو أبعاد متغيرات الدراسة، وكذا عرض وتحليل فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وأخيرا النتيجة العامة للدراسة إلى خاتمة هذه الدراسة.

# الفصل الأول :

الإطار التصوري و المفاهيمي

للدراصة

الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار موضوع البحث

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

### تمهيد:

لكل دراسة إطار عام من خلاله يتم فهم موضوع الدراسة ووضعها في إطار منهجي سليم، وعلى هذا الأساس نحاول في هذا الفصل عرض الإطار العام للدراسة وفق الأطر المنهجية وذلك من خلال تحديد إطار تصوري لها متمثلاً في بناء الإشكالية، وصياغة فروضها وتوضيح أسباب إختيار هذه الدراسة وتبيان أهميتها وأهدافها، وتحديد مفاهيم دراستها، وهو الأمر الذي سوف يتناوله هذا الفصل وصولاً إلى الدراسات السابقة.

## أولا : مشكلة البحث

نظرا للظروف الراهنة التي تعيشها المنظمات والمؤسسات في البيئات المتغيرة، إلا أنّها تتسم بالتعقيد بدرجة عالية، وهذا ما أنجز عنها العديد من المشكلات التي كانت عائق أمام هذه المؤسسات والمنظمات وفي الكثير من المجالات منها سياسية وإجتماعية و إقتصادية هذا من جهة ومن جهة أخرى حدثت تغييرات وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق ابتكارات والابداعات السريعة كما أن المؤسسات تتأثر بالتطور الهائل والسريع في عالمنا الذي نعيش فيه وهذا ما يجعل مهمة الادارة صعبة في تحقيق أهداف المنظمة ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بينها الدخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، وهذا ما يجعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم يدركون أنه لا يمكن الحديث عن أهم منظمة فعالة دون اهتمام بالعنصر البشري تأكد أهم العناصر المهمة داخل المؤسسة القائم على النجاح ويعد العنصر الأساسي والعامل الانتاجي الذي لا يمكن التخلي عنه لذلك تسعى المؤسسات في الوقت الحالي الحصول على هذا المورد وتكوينه وتدريبه وتسعى كذلك إلى تحقيق الكفاءة الذي هو بدوره يحقق كفاءة المؤسسة ومن يترتب نجاح أي مؤسسة بتنظيم وتنسيق المهام والتعاون بين فاعليها ولتحقيق ذلك.

فقد سعت هذه المؤسسة إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح يأخذ بعدا مهما في رصد مستقبل المنظمات والتنوّ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها. والتي تؤثر سلبا على كفاءتها ولقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي عن نطاق واسع في المؤسسات مع مختلف أنواعها وأنشطتها فتوفر الفهم السليم لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات أمام التغييرات.

لقد أصبحت اليوم غالبية المؤسسات الكبرى والناجحة تولي أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه.

وتحديد ما الذي سوف تقوم به لانجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها محيطها الخارجي والقوى المنافسة في مجال نشاطها وتعرفها على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وهو قد يمكنها في بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها حيث تسير العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل العلمي للإنتقال من مرحلة إلى مرحلة ومواكبة التطورات فهم أهم العمليات الادارية الفعالة في الفكر الاستراتيجي حيث له الدور الايجابي وأهمية كبيرة على الأهداف و النتائج التي تحققها هذه المنظمات وبالتالي تكون هناك ردة فعل متميزة تتضمن دعم الأفراد العاملين مع تشجيع السلوك الابداعي أو ما يعرف بالابداع التنظيمي.



يعد الابداع التنظيمي عنصر حيوي وهام بالنسبة للمنظمات وذلك لأن المهارات والقدرات المطلوبة لبقائها وقيامها، وبدورها على أكمل وجه، سوف تكون مختلفة كما كانت عليه في الماضي حيث أن المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل سوف تواجه موجة من التحديات والفرص العديدة، فضلا عن التغيرات السريعة والحادة، وهذا ما يتطلب منها الاستجابة السريعة لها وإيجاد الطرق والأساليب المناسبة لتكيف معها. بشكل مرن لذلك فإن المنظمات المدركة سوف تسعى لتوظيف الأفراد والجماعات الموهوبة، من أجل إيجاد الحلول الابداعية التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وترفع من مستويات أدائها وقدرتها على استغلال الفرص ومواجهة تحديات والتهديدات المختلفة حيث أن التركيز على عملية الابداع التنظيمي التي تسمح للفرد بإنتاج عدد معتبر من الأفكار حول المشكلة التي تم الاحساس بها في وقت زمني محدد إذ تتسم هذه الأفكار بالمرونة والأصالة وهذا ما يجعلها تحقيق نتائج إيجابية تضمن لها الصدارة والتفوق كما أنه يوفر العديد من المقومات التي تساهم في نجاحها وذلك من خلال المشاركة الجماعية في صنع القرارات وتوضيح الأهداف التنظيمية وتشجيع العمل الجماعي وبالتالي تظهر لنا أهمية الابداع التنظيمي لدى الأفراد ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها.

ولذلك وجب على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التغيرات في إطار تنافسي يتبنى استراتيجيات فعالة قائمة على مبادئ تساهم في تعزيز ثقة العامل بالإدارة وتحقيق رضاه وصولا إلى التزامه وولائه في المؤسسة وبهذا يهدف إلى الزيادة الربحية التي تسعى إليها تلك المؤسسات بحيث يساعدها على بقائها ودعم مركزها وهذا ما أشارت إليه مشكلة البحث التالي في السعي إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي.

ومن هذ المنطلق يكن صياغة الاشكالية بالشكل التالي:

### التساؤل الرئيسي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بتيارت ؟

### الأسئلة الفرعية:

1/ ما هو دور الرؤية الاستراتيجية في القدرة على التحليل و الاحساس بالمشكلة؟

2/ ما هو دور الرسالة الاستراتيجية في تحمل المخاطرة؟

3/ ما هو دور الأهداف الاستراتيجية في تحسين الطلاقة؟

ثانيا: الفرضيات

الفرضية العامة:

للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الابداع التنظيمي بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بتيارت.

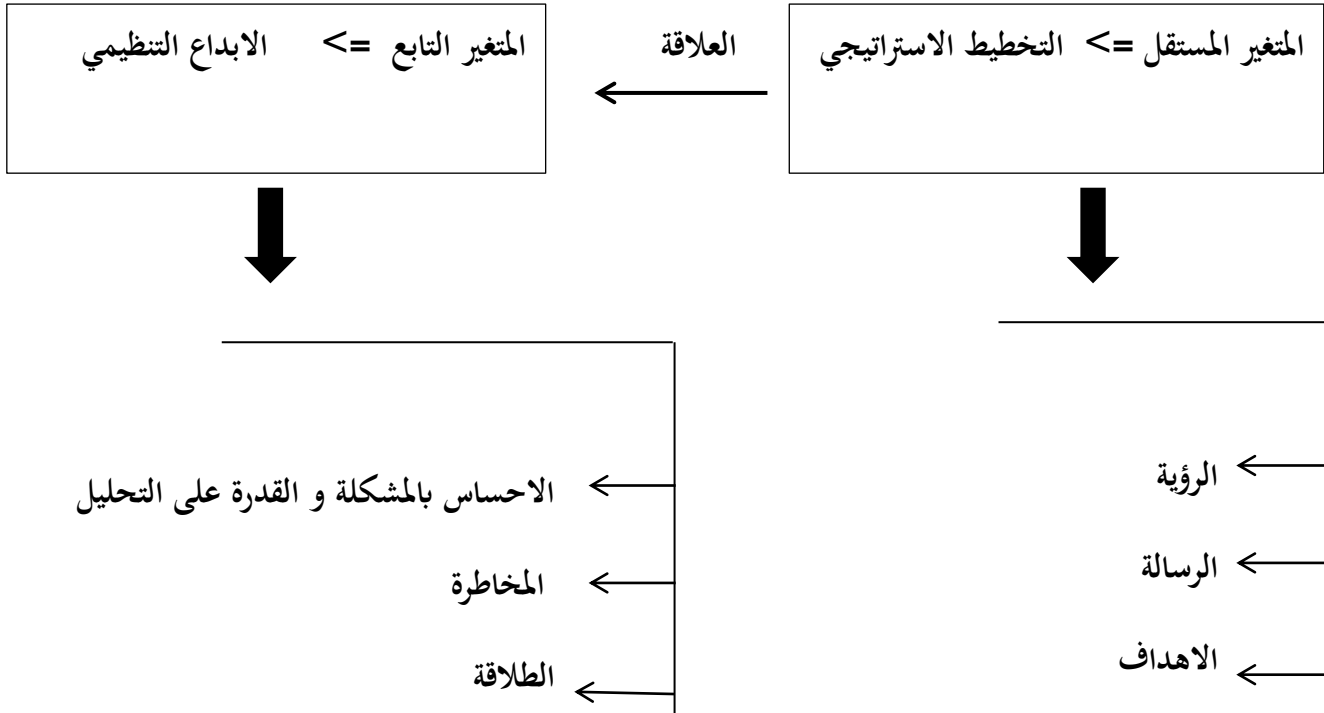
الفرضيات الفرعية:

1/للرؤية الاستراتيجية دور في القدرة على التحليل و الاحساس بالمشكلة.

2/للرؤية الاستراتيجية دور في تحمل المخاطرة .

3/للاهداف الاستراتيجية دور في تحسين الطلاقة.

النموذج الافتراضي للدراسة الراهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: أسباب إختيار موضوع البحث

تتمثل أسباب اختيار الموضوع للدراسة الراهنة في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

أسباب ذاتية:

-الاستعداد النفسي والرغبة في دراسة هذا الموضوع.

-اعتبار الموضوع موضوعا حيويا في التخصص ولذا يجب الاهتمام به.

-الكشف عن مدى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي.

-الرغبة في البحث واستطلاع خبايا هذا الموضوع.

-الرغبة الشخصية والميول الذاتي لمعالجة هذه المواضيع.

أسباب موضوعية:

-طبيعة تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم في موضوع دراسته.

-محاولة توضيح الدور الكبير الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي للابداع التنظيمي.

-توفر المادة العلمية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي

-التطلع على الواقع وعلى المؤسسات بكيفية تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي.

-نجاح المؤسسات باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي.

رابعا: أهمية الدراسة

-تكمن أهمية الدراسة الحالية في العديد من الموضوعات المهمة داخل المؤسسة إذ هي تتناول مفهيمين مهمين

التخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي.

-تعتبر دراسة التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقى اهتماما في السنوات الأخيرة.

-يعتبر التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الادارية التي تساعد في المحافظة على رأس المال من خلال مرجعية الأداء المالي.

-اسهام الابداع التنظيمي في زيادة الوعي لدى الادارة والعاملين فيها بأهمية الابداع في تطوير العمل بإرتقاء مستوى الأداء داخل المؤسسة.

-إدراج المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي.

-تنبثق أهمية الدّراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى لنجاح وتحقيق أهدافها.

### خامسا: أهداف الدّراسة

- 1) معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي
- 2) تشخيص الدور الفعال لتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة لمجال الدراسة.
- 3) محاولة الكشف عن مستوى الابداع التنظيمي بالمؤسسة في ميدان الدّراسة.
- 4) محاولة معرفة ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية / الرسالة الاستراتيجية/ الاهداف الاستراتيجية) بالمؤسسة في ميدان الدراسة.
- 5) محاولة معرفة ابعاد الابداع التنظيمي (القدرة على التحليل و الاحساس بالمشكلة / تحمل المخاطرة / تحسين الطلاق).

### سادسا: تحديد مفاهيم الدّراسة

تتميّز كل دراسة أو بحث بمفاهيمه المتميّزة وهي الطريقة التي اعتمدنا عليها للتعبير عن الأفكار والمعاني المختلفة بهدف توصيلها إلى التّاس وتعتبر هذه العملية نقطة أساسية لكي ينطلق الباحث في دراسته وفي البحوث السوسولوجية وعلى هذا الأساس وجب علينا جمع مفاهيم هذه الدّراسة ومن خلال هذا نستعرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذه الدّراسة ومن أهمها:

"الدور" "التخطيط الاستراتيجي" "الابداع التنظيمي".

أ/ عرف "أحمد زكي بدوي" الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز وتحديد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة"<sup>1</sup>.

حسب هذا التعريف نستنتج أن الدور يحدد مركز الفرد داخل المجتمع أو الجماعة كما أنه يشير إلى نمط السلوك ينمي إليه وكذلك يتأثر بفهم الفرد للآخرين للحقوق والواجبات التي ترتبط بمكانته الاجتماعية ويدرس السلوك.

ويعرفه محمد عاطف غيث إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد، للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الفرد نفسه<sup>2</sup>.

وتبيّن لنا من هذا التعريف أن الدور يركز على بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بأفعال الأفراد من خلال المواقف والتوقعات التي تحدد دور الفرد.

" هو عبارة عن نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك الفرد يقوم بوظيفة معيّنة في الجماعة، والدور شيء مستقل عن الفرد يقوم بهذا الدور فالفرد يشير أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الانفعال ويحدد الأقوال"<sup>3</sup>.

ويتوضح لنا من خلال هذا التعريف أن الدور هو سلوك ينظم الفرد خلال قيامه بالوظيفة وهو عبارة عن مفهوم يحدد الانفعال والأقوال لدى الفرد.

**التعريف الإجرائي للدور:** هو مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الديناميكي للمكانة ويرتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها ويحدد طبيعة الأوضاع التي يتم فيها القيام به.

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993، ص395.

<sup>2</sup>- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر، 1997، ص393.

<sup>3</sup>- نصر الدين جابر والهاشمي دوكب، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط، عين مليلة 2006، ص

ب) التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي فالواقع مفهوم بسيط ومألوف فالتخطيط الاستراتيجي أنه تصميم أسلوب لصنع أو أداء شيء غاية ما، وبذلك فالتخطيط نشاط يوحى وغير شعوري تقرب عنه كل إنسان ويتبع الجانب الفريد في التخطيط الاستراتيجي حسب ماهو مطبق حاليا في إدارة الأعمال المتقدمة من دلالات "استراتيجي" أي هام وبارع وماهر<sup>1</sup>.

وتبين لنا من هذا التعريف أن بعض الإدارات تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كونه مفهوم بسيط يتماشى مع الادارات أعمال المتقدمة، لأنه أسلوب لصنع الأداء ليتوصل إلى هدف ما ويعتبر نشاط يومي لدى الأفراد.

هو تنصيب وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها في بنيتها الداخلية ويتضمن كذلك رسالة المنظمة وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها.<sup>2</sup>

ومن هنا يقوم التخطيط الاستراتيجي على تنمية الخطط طويلة الأجل، وذلك لمواجهة التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ويعمل كذلك نقل رسالة المنظمة لتتوصل إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل هذه المنظمة وعرف أيضا بأنه: " الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع القرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة"<sup>3</sup>.

ويتضح من التعاريف السابقة أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن العملية إدارية التي يتم فيها تحديد الوسائل اللازمة والمناسبة لتكثيف الخدمات والأنشطة مع الظروف.

<sup>1</sup>- طارق عبد العال صماد، الموازنات التقديرية "نظرة كاملة": الدار الجامعية، دط الاسكندرية 2005،ص31.

<sup>2</sup>-فايز جمعة صالح التجار، نظم المعلومات الادارية، ط2، دار حامد لنشر والتوزيع،ط2، عمان 2006،ص 272.

<sup>3</sup>-نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، دط، عمان،2009،ص75.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة إدارية تستخدمها المنظمة بغرض تنفيذ أعمالها ومشاريعها وبصورة جيدة وذلك من خلال حشد وتركيز طاقاتها والتأكد من جميع العاملين يسرون في إتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الاستراتيجية إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه كافة الاجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية (داخلية خارجي) وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة ونظرا للأولويات المقررة<sup>2</sup>.

ويتبين لنا من التعريفين أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة تستخدمها المنظمة لغرض تنفيذ أعمالها ومشروعها بصورة جيدة.

### التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي:

هو عمليات مستمرة ومعقدة ويعتبر وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بالإعداد الخطة وتنفيذها ويدرك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب.

ج/الابداع التنظيمي: هنالك العديد من التعريفات للابداع التنظيمي من أهمها نجد:

" المقصود به إحداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين العلاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، إن هذا النوع الابداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسير بطريقة تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية<sup>3</sup>.

حيث نستنتج من هذا التعريف أن الابداع التنظيمي هو العامل الرئيسي في إحلال النماذج الجديدة وهذا ما يسهل الأداء ويحسن العلاقة بين العاملين ويساهم في تنظيم السلوك داخل المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

" هو تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة وتمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو سياسية أو البرامج والتي هي فكرة الجديدة بالنسبة للمنظمة حين تطبيقها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-عرفت إجيريل أبو نصيب، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسة الخدمية، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية المجلد 14، العدد 1، 2002، ص75.

<sup>2</sup>-محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع ط4، الأردن، 2009، ص19

<sup>3</sup>-عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص29.



ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الابداع التنظيمي فكرة أساسية ومهمة ويعتمد على فكرة توسعت داخل المنظمة ثم تبنيها من خلال خارج المنظمة.

" هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والمتألفة والعمل الخلاق تمشي مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الانفصال فضلا على أن الابداع ناتج عن تفاهم متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو دينية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون"<sup>2</sup>.

ويرتبط مفهوم الابداع التنظيمي بعدة تغيرات منها ذاتية وموضوعية شخصية بيئية سلوكية " ويعرف على أنه انجاز العمليات بصورة خلاقة وبطرق مبتكرة وجديدة"<sup>3</sup>.

ويعرف بأنه القدرة على الابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجارب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف إنتاجية.<sup>4</sup>

بمعنى الابداع التنظيمي يحقق أهداف إنتاجية وذلك بتحفيز العاملين وربما يملكون من قدرات ومواهب ومختلف أساليبهم.

"هو عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والابداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>5</sup>

ويشير هذا التعريف على أن الابداع ركز على عدة أبعاد لمواجهة المشاكل وذلك يخلق الأفكار الجديدة.

**التعريف الاجرائي للابداع التنظيمي:** من خلال التعاريف السابقة تطرقنا إلى مفهوم الابداع التنظيمي هو القدرة على الإيجاد أو خلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة مما ينتج أفكار جديدة تتميز بالأصالة والمرونة وذلك من خلال إيجاد حلول للعراقيل التي تواجهها المؤسسات ويتضمن الاستخدام الناتج للأفكار الابداعية.

<sup>1</sup>-مريم حسين، معوقات الابداع التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع،دط،عمان،2010،ص105.

<sup>2</sup>-أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية،دط، الاسكندرية،2008، ص336.

<sup>3</sup>-أسمةان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2011،ص125.

<sup>4</sup>-جمال خير الدين، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1، عمان 2008،ص6.

1/ أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته

أ/ أبعاد:

الرؤية الاستراتيجية: يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية هي تصور لشكل المنظمة كما يريده المديرون وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها<sup>1</sup>.

الرسالة الاستراتيجية: يقصد بها الاطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، ويهدف بأن السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساته<sup>2</sup>.

الأهداف الاستراتيجية: النتائج النهائية لنشاطات ثم بطريقة عالية التنظيمي وتعبر عن القدرة والانجاز عن الموقف الحالي<sup>3</sup>.

ب/ المؤشرات:

المؤشرات	الأبعاد
القدرة على التبوؤ/الرؤية الداخلية/الرؤية الخارجية تحسين وتوطيد العلاقات/إعداد الدور.	الرؤية الاستراتيجية
التأثير بمتغيرات البيئة/الرؤية لتحقيق الأهداف رفع الكفاءة والأداء/الاطار المميز لرسالة/المناقشة	الرسالة الاستراتيجية
أهداف طويلة المدى/قابلية التطبيق/المرونة والقدرة على الانجاز/ صياغة الأهداف حسيا بإمكانياتها/الأهداف المحفزة لتخطيط	الأهداف الاستراتيجية

<sup>1</sup>-ماهر أحمد دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، دط، مصر، ص 2009، 74.

<sup>2</sup>-نفس المرجع ص68.

<sup>3</sup>-المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002 ص 120.

/أبعاد الابداع التنظيمي ومؤشراته

أ/الأبعاد:

\***القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه، للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها، والاحتفاظ بها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيمي الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة<sup>1</sup>.

**الاحساس بالمشكلة:** أي قدرة المبدع على الاحساس بالمشكلات إحساس مرهفا وإدراك التغيرات أو المشكلات، أو الفجوات القائمة فالشخص المبدع قادر على أن يرى من المشكلات ما لا يراه غيره من الأفراد، فقد يرى الفوضى فيما يراه الآخرون نظاما، وقد يرد في موقف ما في الوقت الذي ينظر فيه الآخرون على الموقف نفسه بأنه واضح لا يدعو لتساؤل ولا يوجد فيه أي مشكلة<sup>2</sup>.

الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد، فهو يعي الأخطاء والنواحي القصور ويتطلب الاحساس بالمشكلة من المبدع والقدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها<sup>3</sup>.

**تحسين الطلاقة:** يقصد بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق متوسط في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بين القدرة الابداعية.

**المخاطرة:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي) مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر 2011 ص78.

<sup>2</sup>-جمال خير الله، الابداع الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع ط1 عمان 2009، ص29.

<sup>3</sup>-عبد الله شمت المجيدل ومها ابراهيم زحلو، سيكولوجيا الابداع دار الاعصار العلمي لنشر والتوزيع ط1، عمان 2015، ص67.

<sup>4</sup>-محمد سجاد بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى مستوى الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، ص58.

المؤشرات	الأبعاد
تقديم الأفكار/الاحساس بالمشكلة قبل حدوثها/القدرة على تنظيم الأفكار/ قدرة معرفة جوانب المشكلة الأفكار الجديدة.	القدرة على التحليل والاحساس بالمشكلة.
مواجهة الانتقادات/الاحساس بالمشكلة قبل حدوثها/القدرة على تنظيم الأفكار/الأساليب الجديدة لمواجهة المشاكل/تحمل المسؤولية المساهمة في تبني الأفكار الجديدة.	بمخاطرة
توكيد الأفكار الجديدة/تنظيم الأفكار/قدرة التواصل/اقتراح الحلول/تنمية القدرات.	الطلاقة

سابعاً: الدراسات السابقة

### 1)الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول التخطيط الاستراتيجي: (1995-2019)

#### أ/الدراسات المحلية (2014-2018)

\*دراسة رقية منصور لعنوان: توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة مُجْد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى توجيه اهتمام المسيرين والمستثمرين إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والتوافق بينهما ومحاولة فحص والكشف عن أثر هذا التوافق على تنافسية منظمة الأعمال.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة لتحليل المضمون من أجل تحديد متغيرات الدراسة وطبيعة التوافق الاستراتيجي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

يشكل التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات جانب من جوانب التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبعد التوافق بينهما وسيلة مهمة لتربط الأقسام المختلفة في المنظمة من خلال ملائمة الأهداف والغايات التي يهدف إليها كل قسم والتنافس من أجلها مما يؤثر ليس فقط على صياغة الاستراتيجيات بل أيضا على تنفيذها<sup>1</sup>.

### دراسة بحثي زهيدة:

التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية، من وجهة نظر عمداء الكليات وتواجههم ورؤساء الأقسام (دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، سطيف) انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات:

- يؤثر التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي على الجودة التعليمية للطلاب في الجامعة الجزائرية.

- يساعد وضع الأهداف التعليمية دقيقة للتعليم العالي على تحقيق الجودة التعليمية للطلاب الجزائري.

- يعمل تنفيذ الخطة الاستراتيجية على ضمان تحقيق الجودة التعليمية للطلاب الجزائري.

- وهدفت هذه الدراسات إلى معرفة إذا كان التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يؤثر على الجودة التعليمية للطلاب في الجامعة الجزائرية، وكذا معرفة إذا كان أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي (الرؤية، الرسالة البيداغوجية، الأهداف التعليمية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

تؤثر على الجودة التعليمية للطلاب وللقيام بهذه الدراسة استخدمت الباحثة أدوات البحث العلمي: استبيان التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، استبيان الجودة التعليمية للطلاب وكذا استخدمت المقابلة مع رؤساء خلايا الجودة وأعضائها.

أما عينة البحث فقد تم إعتقاد المعاينة الاحتمالية ، وإختيار العينة القصدية وبلغ حجم العينة 180 مفردة، واتخذت الباحثة من النموذج المنهج الوصفي منهجا لدراستها، إضافة إلى منهج تحليل المضمون لتحليل المقابلات.

في نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج من بينها:

<sup>1</sup> - شاكرونيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019، ص رز

-تحليل البيئة لمعرفة مواطن القوة وتعزيزها وجوانب الضعف لتعديلها واصلاحها والتي تشمل الموظفين بتوظيف ذوي الخبرة والأداء المتميز.

-تحليل البيئة الخارجية لبحث عن الفرص ولعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الادارات والشركات المحلية، الإدارات والجامعات الوطنية والأجنبية لفتح الآفاق أمام الطلبة لإكتساب الخبرات<sup>1</sup>.

**دراسة ليلي بوحديد:** التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة حالة).

انطلقت هذه الدراسة إلى التساؤل المركزي الذي معاده كيف ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية وإظهار مساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوية أريس بباتنة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

-عدم وجود قسم خاص بالادارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي بإجماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان اشتراك بعض العمال ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة.

-تعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحت بعض الاشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.

-التركيز على التدريب كخيار استراتيجي.

-تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين

<sup>1</sup>-بختي زهيدة، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية (من وجهة نظر عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام دراسة ميدانية لجامعة،(الجلفة، سطيف، وهران) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ع.إح التربوي كلية العلوم إح والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة 2018/2017.

كما تم تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية<sup>1</sup>.

ب: الدراسات العربية (2010-2018)

دراسة لمحمد بن علي صالح وآخرون:

تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء ونتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.

أجريت هذه الدراسة بهدف تحيل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء ونتاجية قطاع التعليم العام والتعليم الجامعي بمنطقة الجوف كما اهتمت بتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي وانطلقت هذه الدراسة ببناء أربعة فرضيات من بينها:

توجد بعض الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي وأقر على أداء انتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف والتأكد من هذه الفرضيات اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج القياسي لتحليل البيانات وتفسير النتائج مستخدما مختلف الأدوات الدراسة منها الاستمارة التي وزعت على عينة البحث البالغ عددها 596 مفردة منها 92 من مقدمي خدمات التعليم الجامعي و162 من مقدمي الخدمات التعليم العام و 342 مستفيدا.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- ضعف المتابعة والرقابة على الخطط ميدانيا ومتابعة هذه الخطط في التعليم العام
- ضعف وضوح سياسات وإجراءات التخطيط بالأقسام والكليات.
- على متخذ القرار تخفيض درجة انحراف الخطط قدر الإمكان وتدريب العاملين للتعامل معها بإحترافية عالية لضمان تقديم خدمات تعليمية أفضل.
- الاهتمام بآليات التنسيق والتنفيذ وآليات المراقبة والمتابعة مما نتج عنه تقديم خدمات تعليمية أفضل.

<sup>1</sup>- ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية (دراسة حالة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1 ديسمبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر 2014، ص133.

-يجب تفعيل لجان التخطيط بالأقسام بجانب وضع سياسات والاجراءات بالأقسام والكليات وربطها بالأماكن اللازمة<sup>1</sup>.

-دراسة كلخ (2009) بعنوان التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة، دراسة تقويمية:

-هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي وتحديد أهم عناصره، واستخلاص أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الفعال في مجال التعليم العالي وفقا للإتجاهات الإدارية المعاصرة، وتقييم دوافع عمليات التخطيط الاداري للتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى واختار عينة الدراسة من القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددها (461) موظفا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-وجود فروق تعزى لمتغير (الجامعة أو الكلية) بين جامعة الأفض والجامعة الاسلامية لصالح الجامعة الاسلامية.

-تقييم المؤسسة يجب أن ينطلق من وجود خطة استراتيجية للمؤسسة تشرف على جودة تطبيقها عمادة الجودة والنوعية.

-تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر على تطوير أدائها المؤسسي.

-وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تطور الهيكل التنظيمي والقدرة المؤسسية من جهة، وبين التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير كل منهما على الآخر.

-ضعف المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية أدى إلى عدم تحقيق الشمولية في البناء التخطيطي لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -محمد بن علي صالح وآخرون "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية العدد 186 الجزء الأول، جامعة الأزهر ديسمبر 2018 ص

<sup>2</sup> -إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسفية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010/2011، ص13-14.



دراسة آمال صيام (2019) بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة.

-هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة استبانة وزعت على 69 من أفراد العينة، وأجرت الباحثة مقابلات مع مدراء ومديرات المؤسسات الأهلية السنوية وأعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقييم الخطة الاستراتيجية)، وبين أداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية التسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، كما أنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة وتختار استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاستمرار في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات السنوية.

- تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها<sup>1</sup>.

### ج/الدراسات الأجنبية (1995-2008)

\*دراسة **bridge peel 1999** في بريطانيا بعنوان استخدام الحاسوب والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الاستراتيجي، وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي، واستخدامات الحاسوب وأنواع تطبيقات الأعمال ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات.

<sup>1</sup>-فايز محمد عبد الله الجمالي، واقع التخطيط الاستراتيجي جامعة مؤتة الأردن، 2010 ص 19.

ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات rom-famie cd المكونة من 74 منظمة صغيرة ومتوسطة منها 92 منظمة صغيرة، 82 منظمة متوسطة، عاملة في قطاع إنتاجي، وقد كان معيار انتقاء المنظمات هو أن يكون عدد العاملين فيها بين 10-499 عاملاً، وهذا المعيار شائع ومعتمد في الاتحاد الأوروبي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن 9904 من العينة استخدمت برمجيات جاهزة soft ware، وأن معالجة النصوص word proresing، هي الأكثر استخداماً في هذه البرمجيات حيث أن:

98.9 من المنظمات استخدمت الجداول الالكترونية.

97.7 من المنظمات استخدمت الحزم المحاسبية.

95.7 من المنظمات استخدمت قواعد البيانات.

كما أشارت النتائج أن المنظمات المتوسطة الحجم كانت تستخدم خرم برمجيات جاهزة بكثافة أكبر من المنظمات الصغيرة، حيث أشارت إلى أن 67 من المنظمات المتوسطة استخدمت قاعدة معالجة البيانات مقارنة مع 59.8 من المنظمات الصغيرة أمام الحزم الاحصائية فقد كان استخدام 90.9-11.1 على التوالي بين المنظمات المتوسطة والصغيرة.

التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب حيث أشارت الدراسة أن 27.2 من المنظمات الصغيرة 229 من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي وذكرت بأن 23.9 من المنظمات الصغيرة و 22 من المنظمات المتوسطة بأن الخطط الاستراتيجية يعمل بها دائماً دون تفاصيل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -موفق مُجد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية 2008 op 88.

## دراسة (1999) hayley careter

وقد أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضوع استحسان أو اهتمام المنظمات في العقد الأخير، إلا أن هناك الاهتمام جديد أخذ بالظهور في هذا المفهوم على اعتبار أنه أداة لمراقبة التغيير المتسارع الذي يطراً على البيئة، وكأداة لإتخاذ القرارات على دراسة وفهم هذه التغيرات وقد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي كضرورة لمشاركة أفراد من كافة المستويات الإدارية في المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي bottomup وضرورة عقد القادات المستمرة مع كل من الزبائن والموردين نظراً لأهمية هذه اللقاءات في البناء عليها من أجل تحسين التخطيط والأنشطة وأن التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على إقحام القوو البشرية في المنظمة وأن الخطة الاستراتيجية سبب مجرد عمل ينجز مرة واحدة ثم يتم توثيقه ووضعها على الرقن بل أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقرة ودائمة وترقيتها بشكل جيد مهم لكن من أجل التذكر والرجوع لها عند الحاجة من أجل إعلام المعنيين بالتنفيذ بها وليس الهدف التوثيق والحفظ للتاريخ<sup>1</sup>.

دراسة الخفاجي بايرمن: 1995 بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ببريطانيا.

هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ودمج استراتيجية الجودة في المكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

- حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي.

- عينة الدراسة المؤسسات التعليمية في بريطانيا.

نتائج الدراسة:

<sup>1</sup>-رشدي عبد اللطيف وادي، ابراهيم الأشطر ودراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة ص

-إن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.

-تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتوفير خدمة المستفيدين، وتشجيع البحث وخدمة المجتمع، وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.

تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين التوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

-تسهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.<sup>1</sup>

## 2)الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني الابداع التنظيمي

أ/الدراسات المحلية: ( 2019-2016)

\*دراسة بوسهوه نذير (2017) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية وتبني وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومحاولة الربط بين أثر حسن تطبيقه واستغلاله وتحسين مستوى الابداع في المنظمات مما يمكنها من الاستمرار والصمود أمام منافسيها، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية، ثم تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع في هذه البنوك ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وموظفي البنوك العمومية الجزائرية والبالغ عددهم 30647 موظفا وتم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة ب 306 موظف وبعد توزيع الاستبيانات استرجعت منها 264 بنسبة استرجاع قدرت ب 86.27% وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تعد المعرفة عنصر أساسيا في عمليات الانتاج تفوق في أهميتها عناصر الانتاج الأخرى وذلك باعتبارها نوع جديد من رأس مال القائم على المعرفة والخبرة والمهارة.

<sup>1</sup> - فضيلة سلمان داود، ريادية جودة التعليم الجامعي وفق التخطيط الاستراتيجي، بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد 1995.

- تلعب إدارة المعرفة دورا في المحافظة على استدامة المعرفة واستخدامها لتوليد معرفة جديدة، وهذا من أجل خلق القيمة وتحقيق الإبداع والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلالهما:

- يتجلى الابداع التنظيمي في عمليات خلق وتوليد شيء جديد غير مألوف من قبل ذو قيمة ومنفعة كما توجد علاقة بينه وبين استخدام إدارة المعرفة الذي يعول عليه في إنتاج وخلق المعرفة، التي تعبر مصدرا أساسيا لتحقيق الابداع في المنظمة.

- تطبيق البنوك العمومية الجزائرية إدارة المعرفة بشكل مقبول، كما أن له تأثيرا على تحقيق الابداع في هذه البنوك<sup>1</sup>.

### دراسة محجوبي أسامة "أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الابداع التنظيمي وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تأثير الابداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الابداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم استخدام المنهج الوصفي حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- وجود أثر الإبداع التنظيمي على أداء الأداء الوظيفي وأن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابداع بشكل عام ومقتصر على تنمية القدرات والمهارات الابداعية لدى عمالها مرورا بالإبداع التنظيمي هذا بالإضافة إلى تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والمؤمن من خلال التركيز على النواحي العملية المؤيدة لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-براي توفيق ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة جلاسكو سميث كلاين، gsk، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع العمل والتنظيم جامعة وهران كلية العلوم الاجتماعية 2021-2022 ص29.

<sup>2</sup>-الشبلي فراس سليمان حسن عبد الله، أثر التماثل التنظيمي على الابداع التنظيمي، الدور المعدل للإدارة المواهب، دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، مجلة رماح للبحوث والدراسة 2019 العدد 37، ص36.

دراسة شعباني مريم (2016) بعنوان " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة سالفه الذكر، وكذا التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة ومحاولة معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستعنت بالمقابلة كأداة ثانوية، وبعد اختيار الفرضيات حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن استقطاب وتوليد المعرفة يساهم في تنمية الابداع الاداري وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل كما توصلت الدراسة إلى أن نشر وتخزين المعرفة يساهم في تنمية الابداع الاداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أنشطتهم وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة داخل مؤسسة سونطراك بسكرة.<sup>1</sup>

ب/الدراسات العربية:

\*دراسة الباشا وآخرون (2018) بعنوان أثر العمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في شركات الطيران العامة في السودان:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي في السودان، وتمثلت عينتها في (6) شركات عامة وهي:

(الخطوط الجوية السودانية، وبدر للطيران والطائر الأزرق للطيران، ونون للطيران، وألف للطيران، وتاركو للطيران) حيث اعتمد الباحث على العينة القصدية للدراسة، والتي شملت المدراء في الادارة العليا والبالغ عددهم (215) مدير، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج التحليلي، واستخدم برنامج (spss) في التحليل وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (1) المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة).

<sup>1</sup> -مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2016، ص 28.

(2) المتغير التابع: الابداع التنظيمي حيث اشتدت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات الادارة معرفة والابداع التنظيمي، وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي<sup>1</sup>.

### عبد القادر والحسن (2018) دور القيادة الادارية في الإبداع التنظيمي (دراسة حالة الموانئ البحرية) (2015-2017)

هدف الدّراسة هو إبراز دور القيادة الادارية في الابداع التنظيمي، اتبعت هذه الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تطبيق الدّراسة على هيئة الموانئ البحرية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الفعالة وتنمية الابداع التنظيمي بهيئة الموانئ البحرية ، وتوجد علاقة معنوية حدودية بين القيادة الحرة وقدرات المرؤوسين الابداعية، وتوجد علاقة ذات دلالة معنوية حدودية بين أسلوب القادة والرؤساء في اتخاذ القرار وتنمية الابداع.

ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: تعزيز نمط القيادة الحرة بالهيئة وحث المدراء على اتباعه لما له من تأثير إيجابي في التفكير الابداعي للعاملين، والاهتمام بالإبداع التنظيمي بالمؤسسات من خلال تنمية المهارات المرؤوسين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الابداع وعمل برامج من شأنها تنمية الابداع التنظيمي والعمل على معرفة العوامل المؤثرة على الابداع سلبا وإيجابا وتبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الابداع.<sup>2</sup>

### دراسة العليا بعنوان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

حيث هدفت هذه الدّراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الابداع الاداري وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عيّنة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن تكون مجتمع الدراسة من مدراء عاملين ورؤساء هيئة المديرين من ينوب عنهم في منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في

<sup>1</sup> -مُجد حمزة حسن الصفدي: أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة آل البيت 2019/2018 ص 53.

<sup>2</sup> -فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة آل البيت 2019/2018، ص 20-21.

الأردن والبالغ عددها (400) منظمة تكونت عينة الدراسة من (46) فردا بما نسبته (11.5) من مدراء عاملين ورؤساء هيئة المديرين من ينوب عنهم في منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن من خلال تشكيل استبانة وزعت على عينة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم النتائج التالية:

مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يخص الحصة السوقية، ضعف المنظمات في الاهتمام بآلية تحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب وتشارك المعرفة من فئات في الاتجاه الخاطئ والتي قد تتطلب أنواع أخرى من المعرفة، إن الواقع تبني إدارة المعرفة لدى المنظمات قيد الدراسة والذي يشير إلى وعي المنظمات بأهمية العلمية الادارية التي تستخدم المعرفة كمدخل يعزز الابداع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة وكذلك يكملها لتحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم النتائج المالية.<sup>1</sup>

### ج/الدراسات الأجنبية

دراسات أغوامبا أدولفيس، أونو ديوي أو جوجوفيتا، أوغوغيو شارلز أونيماشي بعنوان إدارة المعرفة والابداع التنظيمي (2019).

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، ثم تفكيك إدارة المعرفة إلى ثلاثة أبعاد هي اكتساب المعرفة والمشاركة والتطبيق وبعدين الابداع التنظيمي وهما الابداع الفني والابداع الاداري، ثم توزيع 23 استبياناً على عينة مكونة من 40 موظفاً بالطريقة العشوائية البسيطة يعملون في مؤسسة كامبلا للنفط أو يرى camila oil ltd owerrí ولاية إيمو وانطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات هي:

- ما علاقة اكتشاف المعرفة بالإبداع التقني؟

- إلى أي مدى تساهم المعرفة في تحسين الابداع الاداري؟

- هل هناك علاقة بين تطبيق المعرفة والابداع التقني؟

- ما علاقة اكتساب المعرفة بالإبداع الاداري؟

- إلى أي مدى تساهم المعرفة في تحسين الابداع التقني؟

<sup>1</sup>-زيد فوار الزغلول، الابداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في المستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، رسالة الماجستير في الادارة العامة، جامعة آل البيت إدارة المال والأعمال قسم الادارة العامة 2017/2018، ص32.



- كيف يرتبط تطبيق المعرفة بالإبداع الاداري؟

تم تحليل البيانات المستقاة من المؤسسة ميدان الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بمساعدة spssu20 وقد توصلت هذه الدراسة لوجود علاقة معنوية وإيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي الإداري منه والفني كما أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة وإكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير كبير على الابداع الفني والاداري وهكذا تم التوصل إلى أن قاعدة ديناميكية بيئة الأعمال اليوم التي تتميز بالمتغيرات السريعة والمستمرة، والاستمرار في إدارة المعرفة والابداع من قبل الشركات أمر بالغ الأهمية في خلق ميزة تنافسية مستدامة .

وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة أن يكون لدى المنظمات معرفة بسياسات وإجراءات تخزين المعرفة وسيلتزم ذلك وجود قاعدة بيانات لتسجيلها وتوثيق كل التجارب الناجحة وحتى غير الناجحة.<sup>1</sup>

### دراسة أجنبية (psoins smithson) بعنوان: Employee empowerment in manufacturing a study of organization in the uk

هدفت الدراسة إلى تحليل التمكين الاداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل التالية: اللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات وبيئة العمل وفرق العمل وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال الاستبانة ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في 11 شركة ممتازة وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها وخفض نفقاتها وأن هذه التغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرار وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل وهذا أدى على مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- agwamba adolplus chibuzor ouwudive uje jovita ugwuegbu charles onyemachi knowledgr management and organizationa ennovation strategie journal of busnisses and social science(ssbs) volume 2 nigeria issue 2 fed 2019.

<sup>2</sup>-مرزوقي أحمد، التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الابداع التنظيمي في الادارة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية تندوف، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2021-2022، ص27.

## التعليق على الدراسات:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي والتي بلغ عددها (15) دراسة أجريت بين الأعوام (1999،2022) والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول، الدراسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) والابداع التنظيمي (متغير تابع) حيث استفدنا من هذه الدراسات بتكوين فكرة حول الموضوع وكذلك بتحديد المفاهيم الخاصة بالمتغيرين ومعرفة العلاقة بينهم حيث تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ب:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي من الجانب النظري وتختلف في الاطارين الزماني والمكاني.

-تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب فالدراسات التي تناولت موضوع الابداع التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي قد اتفقت على نفس الأبعاد.

-من حيث بنية الدراسة الدراسات السابقة أجريت على العديد من المؤسسات التابعة إلى مختلف القطاعات أما دراستنا الحالية تجري في مؤسسات محددة الخدمات الجامعية مؤسسة سونلغاز.

-هدفت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية على أن التخطيط الاستراتيجي هدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز بالرؤية والأهداف وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسات.

-المساهمة في الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم هذا الموضوع.

### خلاصة:

لقد اشتمل هذا الفصل على عرض لأهم الخطوات المنهجية التي تساعدنا على تحديد جوانب دراستنا وتحديد الدقيق للموضوع، وهو ما يعطينا نظرة عامة عن متغيرات الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي وتتبع أهمية هذا الفصل في معرفة العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة.

# الفصل الثاني :

عموميات التخطيط الإستراتيجي

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: أنماط التخطيط الاستراتيجي

رابعاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي ونماذجه

خامساً: عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي

سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

سابعاً: مبررات التخطيط الاستراتيجي

ثامناً: فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

تاسعاً: مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي

خلاصة

### تمهيد:

بعد التخطيط الاستراتيجي من أهم أشياء من أجل التعرف على طبيعة الأشياء على خلفية التطور وتحديات البيئة الحديثة هناك حاجة لتلبية متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال. كما يعثر العامل الأساسي والمنهج الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ويساعدها على التكيف داخل سيقها. ويحاول معرفة نقطة القوة والضعف وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي ينطوي عليها محيط المؤسسة وبذلك فهو يعتبر من بين أهم عوامل نجاح أية منظمة واستمراريتها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى عموميات التخطيط الاستراتيجي الذي تتمثل في خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهميته ثم أهدافه يلاك

وأماطه، ثم أهم مراحلها التي تمر بها، وكذا أساليبه وعناصره وتناولنا كذلك مبرراته ونماذجه لنتقل إلى أهم فوائده ومعوقات وفي الأخير مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي.

## أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

تنحصر خصائص التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

\*التخطيط الاستراتيجي لا بد أن يبنى على نظرة شمولية تكاملية أي أنه عند دراسة مشكلة ما يجب ألا نترك جانباً منها بدون دراسته بحجة أنا هذا الجانب ليس له أهمية فالتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المشكلة أو المشروعات من كافة جوانبها حتى تصل إلى الشمولية والتكامل.

\*من أهم المبادئ التي تركز عليها التخطيط الاستراتيجي هي المرونة حيث تتطلب القدرة تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضارب أي القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغير الظروف وهكذا فالمرونة تهدف إلى جعل الخطط مناسبة.

\*كما يتطلب مراحل التخطيط الاستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل في الخطوات العملية التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل<sup>1</sup> عديدة منها فقدان الثقة لدى بعض القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الحملة.

\*التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر المشكلات ومعوقات التخطيط والواقع أن ضعف التنسيق يولد من الواقع الظروف المحيطة وبالتالي فإن البيئة المحيطة هي المسؤولة عن مستوى التنسيق القائم ، وأهم مفردات هذه البيئة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة بعملية التخطيط لذلك يشغل التنسيق واحداً من أهم خصائص التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة.

<sup>1</sup> -محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي الإدارة والجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب ، حقوق الطبع المحفوظة د.ب، ط1، 2010، ص13.

\*التخطيط الاستراتيجي يتعامل بصفة رسمية وأصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية من خلال المعلومات فهي تساعد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى أهداف المنظمة وذلك من خلال أفراد تعرضوا للتدريب على جمع المعلومات والبيانات الدقيقة.

\*يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولهذا فإن وضع أي استراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصي يمتلكون إحساسا بقيم المجتمع وأخلاقه<sup>1</sup>.

\*عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

\*عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهات وليس أرباح وتشويشا نتيجة كثرة التفاصيل غير المبررة.

\*أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.

\*أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات<sup>2</sup>.

\*التفاعل والتغيير المستمر والتأثير المتبادل مع النية الخارجية.

\*يستخدم في الاتجاهات التربوية لانجاز القرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على سواء يركز على الابداع والابتكار

والحدس ويسعى إلى إيجاد خطة موجودة ومجموعة محددة من الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسة<sup>3</sup>.

\*تخطيط كلي وشامل يتناول المؤسسة في مجموعها فهو مركز بشكل كبير دون تفاصيل مع تمني القضايا الحاسمة التي

تواجه المؤسسة بمعنى التوجه الكلي والرئيسي للمؤسسة في المستقبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي الإدارة والجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> -عزيزة سهيل أبو حليلة، مجلة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، 2012، ص 5،6.

<sup>3</sup> -علاء خالد عوده عوده، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، في بغداد رسالة ماجستير العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط 2012، ص33.

<sup>4</sup> -أحمد محمود الزنقلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دورة تلبية التنمية المستدامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص49.



\*حشد الطاقات الكامنة والموارد يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة

سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup>.

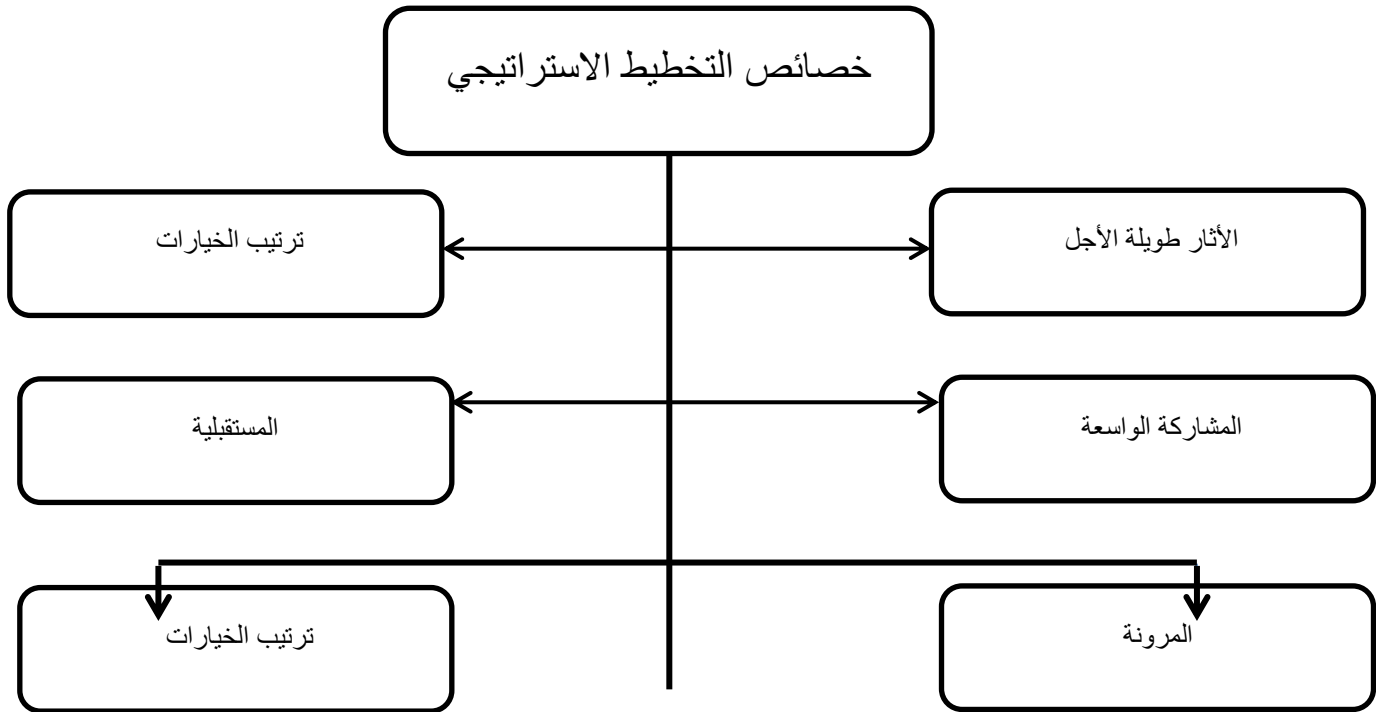
فالتخطيط الاستراتيجي هو طريقة أو خطوة تحدد من خلالها الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة أو ما يسمى بالرؤيا

ومن خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد خصائص التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الشمولية والتكاملية حيث أنها

ترتكز على أهم المبادئ التي يقوم عليها التخطيط الذي يتأثر بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ويمكن تلخيصها

في الشكل التالي:

والشكل التالي يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي



المصدر: خالد حمدان بني حمدان وآخرون الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار البازوري، 2007 ص 75

<sup>1</sup> - سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 51.

ويتوضح لنا من الشكل السابق أن خصائص التخطيط الاستراتيجي هي طريقة أو خطوات تحدد من خلالها الأهداف بعيدة المدى أو ما يسمى بالرؤيا، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد المسلك الذي يوصل إلى ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع الأهداف قصيرة المدى وهو من مسؤولية الفريق القائم عليه بالدرجة الأولى، وكذا جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية وكل له منا علاقة بالمنظمة بما في ذلك الجمهور المتعامل معها.

## ثانيا: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

### 1/أهمية التخطيط الاستراتيجي

- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل والسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء استراتيجية ووضع أهدافها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الادارية والتنفيذية في المنظمة<sup>1</sup>.
- يحقق التفاعل والتواصل بناء بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة بما يخدم أهداف المؤسسة ومستقبلها.
- يوفر فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار مما يشعرهم بالأداء والرضا على وظائفهم.
- يسهل على الإدارة العليا عملية التحكم في مواردها واستثمارها بشكل أفضل وتوظيف العائد من استثمارها بطرق مناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الاسلامي الكويتي، قسم إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، 2011، ص 37-38.

<sup>2</sup>-حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع 2014 عمان، الأردن ص 75-76.

- يوضح مختلف العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف، فإنه يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها.

- التخطيط الاستراتيجي يقلل المخاطر فقد أصبح مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الانتاجية ولذلك فإن القيام به ضرورة ملحة.

- يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد<sup>1</sup>.

ومما سبق نستنتج أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تبقى متفاوتة الأثر بين مختلف المنظمات والمؤسسات فالأفضلية بطبيعة الحال إلى المؤسسات التي تعتمد في عملها على التخطيط الاستراتيجي حيث يهدف بها إلى التقدم والازدهار والنجاح الباهر على عكس المؤسسات التي لا تعمل بالتخطيط الاستراتيجي فبدون التخطيط يتوقف نبض حياة المؤسسات ويكون مصيرها الركود والانكسار.

### 2/ أهداف التخطيط الاستراتيجي

يوجد الكثير من الأهداف التي يمكن الحصول عليها من التخطيط ويمكن وضعها من قبل الادارة وأهداف التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

\* يقدم للمجتمع وصفا دقيقا عن المؤسسة التعليمية.

\* يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها.

\* يعمل بمثابة محك بصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة.

\* تحدد الثقافة السائدة في المؤسسة.

\* تصبح تصرفات إعطاء المؤسسة بالإتساق.

<sup>1</sup> -عبر محمد حسون كرواشة، يوسف الطائي، جسيم سلطان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدراسات.ص41.

- \*تخلق الدافعية والتحمدي لدى أعضاء المؤسسة<sup>1</sup> .
- \*تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- \*تطوير وتحسين أداء المنظمة.
- \*تطوير النظام الإداري.
- \*مواجهة عدم التأكد في بيئة العمل لمنظمة.
- \*التعامل دمع مشكلات وإدارة الأزمات وتدعيم قدرة المنظمة في التعامل معها.
- \*تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة ووضع الاستراتيجيات التي تضمن التحسين والتطوير المستمر.
- \*تحديد الطريق الذي يوجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المنظمة ووضع السياسة الرشيدة للعمل من خلالها
- الوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة في استخدام الكفاءة الطاقات والموارد والامكانيات المتاحة<sup>2</sup> .
- \*يساعد المؤسسة على تحديد اتجاهها الاستراتيجي من خلال الرؤية والغايات مما يوفر لها خارطة طريق لتخفيف
- التميز والاستمرار والقدرة المستمرة على المنافسة.
- \*تحديد مواطن الضعف في الأداء ومحاولة القضاء عليها وكذا نقاط القوة.
- \*الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف وتحديد الغايات.
- \*توليد الشعور العالي بالمسؤولية مما يتحقق الالتزام التام بمسارات كل من إتجاه والتنفيذ المحددين<sup>3</sup> .
- \*إعطاء القيادة الادارية الآلية التي تساعد على فهم المساحات الوطنية الرئيسية التي تظهر فيها مشكلات بالمنظمة.
- ومن هنا يمكننا استنتاج فوائد التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط الذي ذكرناها مسبقا حيث أنه بوضع الاطار
- الاتجاه الذي يقود ويدعم الادارة المؤسسة ويحدد رؤية وغاية تكون مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2008، ص 411-412.

<sup>2</sup> - نائل شاكور محمود، الهبتي سامي ذياب الغريزي التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 50-51.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 99.

زيادة في مستوى الالتزام نحو المنظمة وأهدافها وهذا ما يجعله يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات حيث تدفق إلى خلف الدافعية والتحدي لدى أعضاء المؤسسة مما يجعلهم يتعاملون مع المشكلات بشكل سهل ويجدون الطريق الذي يوجب أن يسلكه العاملون لمواجهة الأخطار الخارجية وينفذون أهداف المؤسسة ويحددون الأولويات والمصادر اللازمة وهذا ما يجعلهم ذو مسؤولية إتجاه المنظمة ويحققون أهدافها.

### ثالثا: أنماط التخطيط الاستراتيجي

#### أنماط التخطيط الاستراتيجي

غالبا ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الاستراتيجي واتجاهه وفي هذا العدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الاستراتيجي على نحو التالي:

#### التخطيط الدفاعي:

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزا أكثر من كونه شاملا.

#### التخطيط الريادي:

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة ويميل هذا النمط على أن يكون عاما أكثر من كونه مركزا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -موفق مُجد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دار مكتبة حامد لنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص39.

## التخطيط التحليلي:

يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يفسر عنه هذا المسح من المعلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت<sup>1</sup>.

## رابعاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي ونماذجه

### 1/أنواع التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وضع أهداف واستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة وتفسر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط وهي:

### أ/ الخطة الاستراتيجية:

الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها الموارد والاستثمارات اللازمة مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية...الخ. وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين (05-15) سنة، ومن خصائصها أنها ذات الخطوط العريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمضلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية وإطار لتوجيه القرارات في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-فهد بن معقل العلي، طارق حسين محمد الأمين، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، بالملكة، ص 08.

ب/الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط الأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالانتاج والخدمات والأفراد والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام، الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تسبق وضعها في الخطة الاستراتيجية ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الادارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين (03-05) ومجال الخطط هنا يكون محدد بمجال وظيفي مع تركيز أكبر على التفاصيل وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.

الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد والميزانيات السنوية وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الانتاج... الخ<sup>2</sup>. ويتم وضع هذه الخطط على مستوى التشغيل وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن نسبة واحدة ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال، وتقتصر على مجال معين كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة<sup>3</sup>.

2/ نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقاً لآراء مختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا العرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضدها والافتراضات التي تستند إليها. من النماذج الآتية:

<sup>1</sup> -حسن أحمد الشافعي عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات إتخاذ القرارات، أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2012، ص14.

<sup>2</sup> -بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 102.

<sup>3</sup> -مرجع سابق ص 103.

1/النموذج الخطي: يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق

الأهداف الموضوعية من قبل الادارة العليا للمنظمة يفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرارية البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلائي.
- محور الاستراتيجية رضا للمستفيدين من المنظمة.

2/النموذج التفسيري: يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي

غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسيرها هذا الواقع ووضع الاستراتيجية وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في الحركة المنظمة وتطورها وبناء استراتيجيتها.

3/النموذج الكلي: يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة

بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البنية الخارجية ويتبع ذلك تحليل البنية الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة.

4/النموذج الجزئي: يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا لنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبدأ

بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف وفيها ومن ينتقل إلى البنية الخارجية<sup>1</sup>.

5/نموذج التحليل الرباعي سواث: وهناك ما يطلق عليه نموذج "هارفاد" لأن أصل هذا النموذج من الجامعة

الأمريكية هارفارد وينطلق من أربع كلمات:

<sup>1</sup> -مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار هويتي وثقافي للنشر والتوزيع، قطر، 2008، ص 90.



نظام القوة - القوة الداخلية للمؤسسة

نظام الضعف - الضعف الداخلي للمؤسسة

الفرص المتاحة - خارجية قد تحرك عمل المؤسسة

المهددات - خارجية قد تحرص عمل المؤسسة<sup>1</sup>.

فعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي عن طريق هذا النموذج تقوم بمناقشة أهم ثلاث النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها، والضعف الذي يعتبرها كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل وهناك من الباحثين والمهتمين بهذا المجال من يرى أن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة أما الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة، وهناك من الباحثين من يتصور أن نقاط القوة والضعف موجودة فعلا وليس شيء منفطر سيأتي فيما بعد، أما الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة يمكن أن توجد. إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في استغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط القوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها، والاستفادة منها وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها<sup>2</sup>.

## 6/ نموذج دافيز برنت ولندا إلسون (1997):

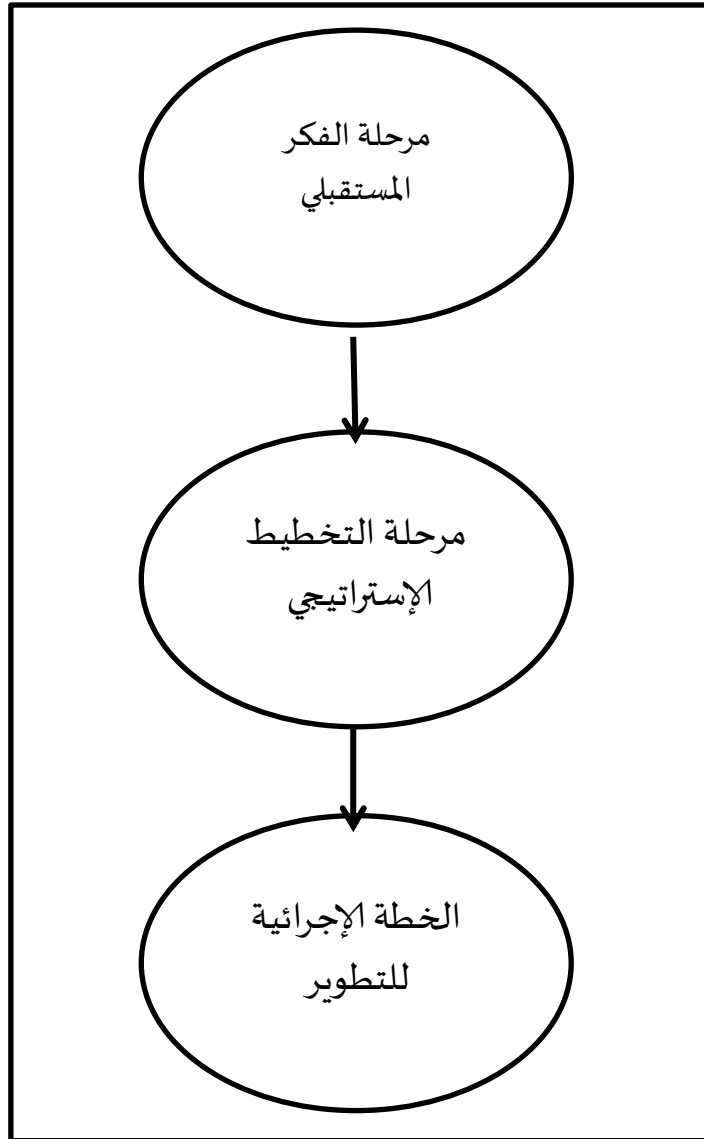
وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (ومنها الخطة الجامعية) إلى عامين أو ثلاثة أعوام وقد كان مفهوم خطة التطوير متوافقا مع المنحى الجديد حينئذ لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى

<sup>1</sup> -حسينة محمد حسن الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2010، ص 75.

<sup>2</sup> -هشام بوبكر التخطيط الاستراتيجي نماذج وأبعاد ومكونات، جامعة جيجل، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، ص 53.

تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإلسون للتخطيط الاستراتيجي  
ذي المراحل الثلاث حيث<sup>1</sup>

النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وإلسون (1997)



المصدر : أبو هاشم محمد خليل، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الصوت قطاع غزة وسبل تطويره أو رسالة

ماجستير، في الإدارة التربوية الجامعة الاسلامية غزة كلية التربية قسم أصول التربية ص 39-40.

<sup>1</sup> - أبو هاشم محمد خليل، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الصوت قطاع غزة وسبل تطويره أو رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية الجامعة الاسلامية غزة كلية التربية قسم أصول التربية ص 39-40.

## 7- نموذج فايفر (1992):

يتكون نموذج فايفر من 10 خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية ويمثل ذلك في :

### -التخطيط للتخطيط:

تضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاؤه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة الاستراتيجية.

### -تحديد القيم:

هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسة وتعتبر ثوابت 8 يمكن التنازل عليها.

### -بناء الرؤية:

لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية والرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر.

### -صياغة الرسالة:

هي جملة تلخص من نحن أو ماذا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا الذي يجب ألا تنحرف عنه.

### -وضع نموذج العمل الاستراتيجي:

يتم من خلاله تحديد المجالات الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم تحديد وحدات العمل وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة.

### -تحليل الواقع:

من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء.

-تحليل الفجوات:

وذلك التأكد من أنها ملائمة وهناك احتمالين رئيسين إما أن تكون الفجوات القليلة أو معدومة أو أن تكون الفجوات كبيرة أو خالية<sup>1</sup>.

خامسا: عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي:

### 1/عناصر التخطيط الاستراتيجي:

هناك عناصر أساسية وعديدة يجب التفكير فيها عند وضع استراتيجيات وتعتبر من الأهم لتحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها:

أ/المستقبلية في إتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد البدائل ويمكن إتباع أي منها مستقبلا وعندما يأتي الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلالها تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بإستكشاف التهديدات واتخاذ تجنبها، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيق العناصر.

ب/العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف والسياسات وهواتف الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف وهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وهي يتم اتخاذها ومن يقوم بها:

ج/الفلسفة: التخطيط هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الادارية وهو لا يمثل فقد سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل إذ لابد للمديرين والعاملين في أي منطقة من الاقناع بأنه مفيد ومهم لابد من ممارسته في جميع

<sup>1</sup> -محمود أحمد سالم الغوطي دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة رسالة ماجستير إدارة تربوية الجامعة الاسلامية بغزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا غزة 2017، ص15.

الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل<sup>1</sup>.

**د/الهيكلة:** وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحقيق الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية. وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق الأهداف المنظمة فالتخطيط الاستراتيجي يربط هذه العناصر فيما بينهم.

-وضع حلول تبادلية يتفاعل فيها دور السلطات القائمة بالتخطيط مع عمل الأجهزة لتنفيذ حتى لا يكون هناك انفصال بين المشتريات الادارية المختلفة.

-مرونة الخطة وذلك حتى يتمكن نموذج التخطيط من مواجهة المشاكل والصعوبات التي تطرأ فجأة نظرا لعدم استقرار البنية الخارجية<sup>2</sup>.

-تشكيل خطوط متكاملة توجه طبيعة العمليات تفويض القرارات وتوزيع المسؤوليات على مختلف المستويات الوظيفية.

-التركيز على الأمور المهمة وتحديد الموارد التي تعطي مردود أوفر نتائج واضحة وفقا لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها<sup>3</sup>. ويتضح مما سبق أن المنظمات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي فإنها تسعى إلى تحقيق البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات والتنبؤ للمستقبل مع مراعاة التطورات المستقبلية والتغير في الظروف البيئية.

### أساليب التخطيط الاستراتيجي:

هناك أساليب رئيسية للقيام بصميم نظام التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها:

<sup>1</sup>-خالد مجد بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، ط1، عمان، 2007، ص 08-09.

<sup>2</sup>-ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال سنة 2011، ص83.

<sup>3</sup>-رضا الخلاصي: مروج الإدارة والتخطيط الاستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2015، ص61.

أ/أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل: ويتبع هذه الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الاستراتيجي، أما بالنسبة للمنظمات التي تنقسم باللامركزية فيقوم رئيس المنظمة بإعطاء الخطوط العريضة والتوجهيات إلى الإدارات والأقسام طالبا منهم تقديم الخطط وبعد الانتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مواجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا وقد ترسل تلك الخطط إلى الأقسام لإجراء التعديلات عليها وقد تقبل فلا يجري عليها أي تعديل.

ب/أسلوب التخطيط من الأسفل إلى الأعلى: في هذا الأسلوب يطلب من الأقسام وتقديم الخطط وكذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطار الخارجية والمبيعات والأرباح وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة وبعد الحصول على تلك الخطط والمعلومات تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا ويمكن أن تتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات.

### المزج بين أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى:

بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين المذكورة ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات وغالبا يتسع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تتبع أسلوب اللامركزية التي لها طویل التخطيط.

فريق التخطيط الاستراتيجي: يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة حيث يعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط وأهم ما تنحدر ملاحظته أن هذه الأساليب الأساسية لإجراء نظام التحفظ بمنطقة قد تخضع لبعض التعديلات وفقا للظروف البنية المحيطة بالمنظمة وكذلك تبعا لفلسفة الإدارة العليا للمنظمة<sup>1</sup>. وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن للمدير اتباعها في إعداد الخطة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث 2009 الإسكندرية دط ، ص121، 122.

ج/أسلوب الاعتماد على الحدس: وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية ووفق هذا الأسلوب ثم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطة مطلوبة كما أنها تنقسم بأفق زمني محدود ولكن عدد هؤلاء المدراء الذي يتمتعون بهذه الخصائص قليل بالمقارنة مع الذين يتمتعون بهذه الخصائص:

د/أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي: هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقا لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري ماهو دوره، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة<sup>1</sup>.

## سادسا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

### 1-مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي بين الباحثين والمفكرين فمنهم من يرى أن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل تعتبر ضرورية وهي:

-مرحلة إعداد الخطة: وتعني تحديد الغاية أو الرسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو وجودها ووضع الأهداف وتحديد البدائل واختيار الخطة ووضع استراتيجية بمتابعة تنفيذ الخطة وتنظيمها<sup>2</sup>.

مرحلة تنفيذ الخطة: بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب المسؤولية والواجبات الملقاة عاتقه من الإشارة إلى ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف علما بأن المشاركة القطاع الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-مُجَّد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيصر، قسم علوم تسيير، بسكرة، 2020، ص19.

<sup>2</sup>-منال الهلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2015، ص185.

<sup>3</sup>-منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، ص185.

مرحلة التحليل: أي تحليل الأهداف الموضوعة ومقارنتها ببعضها البعض وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعيتها ومرونتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤات ومدى دقتها.

مرحلة الخطط البديلة: عادة يتم وضع البدائل ويتم اختيار البدائل الأمثل الذي يحقق ربما أعلى أو فورات أكبر أو مخاطر أقل ولكي يكون التخطيط سليما وواقعا وقابلا لتنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط يتم المقارنة بينها وبين الواقع في ضوء التنبؤات العلمية يتم اختيار أفضل<sup>1</sup>.

مرحلة متابعة وتقييم الخطة: لا تقل أهمية هذه المرحلة عن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي السابقة بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة عالية من الأهمية وليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية لذلك دائما ما يقال بأن النجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عملي المتابعة والتقييم.

وهناك أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تأتي من كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد والجماعات وللمؤسسات والحكومات أيضا حيث تظهر عملية التخطيط الاستراتيجي واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة والدفاع والخدمات الانسانية ويعتبرون أن عملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسية

-تنفيذ الخطة

-الخطط البديلة

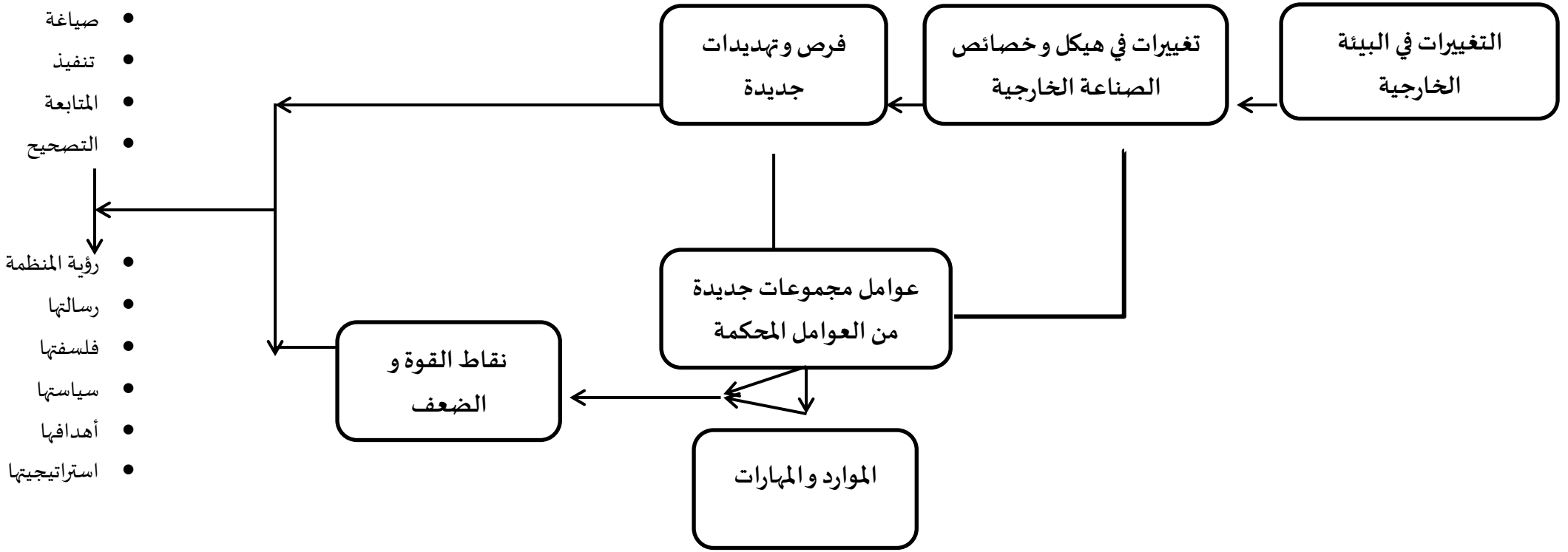
-دمج خطط الاستراتيجي مع خطط العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-بن اسماعيل ابراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 2010، ص 07.

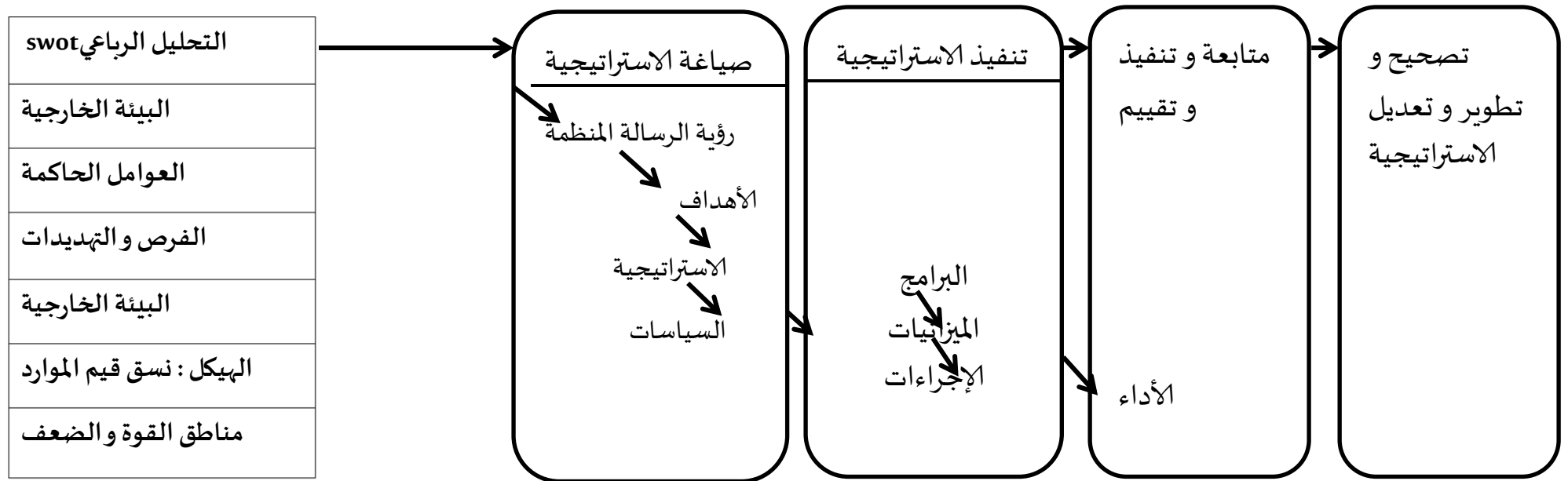
<sup>2</sup>-محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعلم، مرجع سابق ص 16.



مخطط يمثل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مدحت أبو النصر مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ط1 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2012، ص 90.



المصدر: مدحت أبو النصر، التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2012، ص91.

### المخططة:

تؤدي التغيرات في البيئة الخارجية إلى إحداث تغيرات في الهيكل وخصائص الصناعة الخارجية، مما نتج عنها عوامل مجموعات جديدة من العوامل المحكمة ليتبين من خلالها المهارات بحيث تظهر لهذه الموارد المهارات نقاط القوة والضعف أما فرض وتهديدات جديدة تعمل على الصياغة والتنفيذ والمتابعة، وتعتمد على التصحيح لتتجه نحو رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها، وفلسفتها وسياساتها لتحقيق أهدافها، واستراتيجياتها في المنظمة من خلال نقاط القوة.

### سابعاً: مبررات التخطيط الاستراتيجي

#### مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون
- يساعد الشركة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها
- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة<sup>1</sup>.
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات، الأمر الذي يعني ضرورة حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والطويل.
- اشتداد المنافسة وخاصة بعد تحول معظم اقتصاديات العالم إلى فلسفة اقتصاد السوق حيث المنافسة وتحديد الأسعار وتزايد عدد الدول المنظمة الاتفاقية الدولية أدى ومازال يؤدي إلى ضرورة التخطيط لأي نشاط أو خطة يراد تطبيقها في المؤسسات المعاصرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1 عمان، دار المعتر لنشر والتوزيع، ص 91-92.

<sup>2</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق مدخل سلوكي ط1، دار النشر والتوزيع عمان 2009، ص 20.

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

-الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

-اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الاخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الاهداف الموضوعية<sup>1</sup>.

إن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة لشركة أمام مجموعة المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها الشركة وهذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما لضمان بقاء المنظمة واستمرار عملها بكفاءة وفعالية ويساعد الشركة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها يرفع وعي وحساسية المديرين لأرباح وتغيير كما ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة حيث يوضح صورة الشركة أمام كافة الجماعات لأصحاب المصالح.

### ثامنا: فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

#### 1/فوائد التخطيط الاستراتيجي

-يوضح صورة المؤسسة أمام كافة الجماعات أصحاب المصالح.  
-وضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح.  
-يعمل المساهمون على مساعدتك في رسم مستقبلك بدلا أن يصبحوا عينا عليك من خلال مقارنتهم للتغيرات التي تطرأ خلال العمل<sup>2</sup>.

-تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية طويلة المدى.

-تحديد مهام وبرامج التطوير رسم الأدوار واختيار الخبراء الأساسيين.

-تحديد الموارد البشرية وترشيدها اسهامها.

-تحذير المؤسسات من الركود والجمود.

<sup>1</sup>-الحضرمي نوف خلف مجّد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين بإرادة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد 24 الجزء الأول أبريل 2012، ص 206.

<sup>2</sup>-جون آلان، التخطيط الاستراتيجي الناجح، دار الفاروق لنشر الكتب، ط1، القاهرة، 2001، ص18.

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

-مساعدة الادارة في تحديد المعايير للأداء التي تستخدم في تحقيق المسألة.

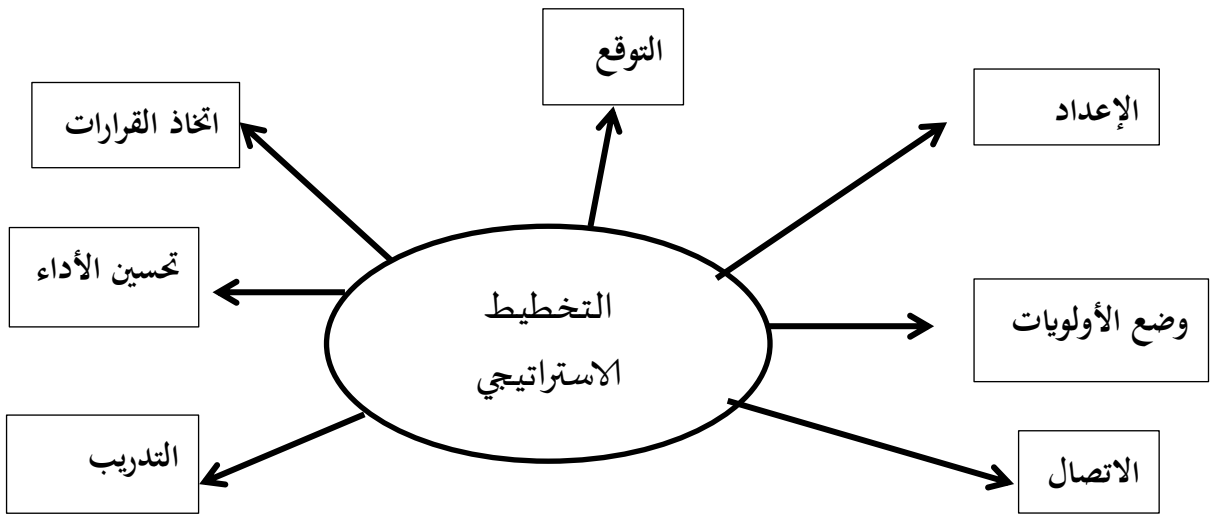
-مساعدة المؤسسات على التكيف مع التغيير المشاريع والتفاعل مع المتغيرات كثيرة أهمها المعرفة والمعلومات والتقنية والاتصالات.

-وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي والبيئي إلى المؤسسات العامة وغير الربحية ومدخل لاخراجها من الجمود والثبات إلى التحديد والابداع واستشراق آفاق المستقبل<sup>1</sup>.

-يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد التي تهدف إلى توجيه الجهود والإدارات داخل المؤسسة<sup>2</sup>.  
-زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.

-المساعدة في إدارة الأزمات<sup>3</sup>.

مخطط يمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup>-حسن أحمد الشافعي مُجد جمال الكلذة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية المؤسسات ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية 2013، ص 21-22.

<sup>2</sup>-عاطف عبد الحامد، عثمان شويخ واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقى في محافظة غزة مذكرة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الاسلامية في غزة 2007،ص92.

<sup>3</sup>-ظاهر محسن منصور الغالي وائل مُجد صحي إدريس الإدارة الاستراتيجية منصور منهجي متكامل دار وائل للنشر عمان ط1، 2007،ص 116.

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك العديد من الفوائد التي يتحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات عملية التخطيط الاستراتيجي على ضوء الفوائد ومنافع التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وكلما كان التخطيط متقنا كانت فوائده المترتبة ذو فعالية عالية وتعود بالاجابية على المنظمة، وهذه الفوائد تركز عليها جميع المنشآت، أما الشركات الانتاجية تسعى إلى تطوير وتنمية الكفاءات لديها تهتم بشكل خاص بهذه الفوائد التي تسعى إلى تحقيقها التي موضحة في الشكل:

### 2/معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- 1-عدم رغبة الاداريين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع للأسباب:
  - عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي
  - اعتقاد الإداري بأنها ليست مسؤولية
  - اعتقاد الاداري بأنه لن يكفأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2-اضطراب البيئة الخارجية وعدم استقرارها مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك للأسباب:
  - التغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية... الخ
  - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة
- 3-الانطباع السيء لمشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى الاداري وذلك بسبب المشاكل.
  - غموض نظام التخطيط الاستراتيجي لا تجعل الاداري متقبلا للفكرة.
  - صعوبة جميع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية تجعل الاداري غير مقدرا لأهمية الفكرة.
- 4-ضعف الموارد المتاحة مثل:
  - صعوبة الحصول على مواد أولية

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

-صعوبة الحصول إلى تكنولوجيا والأساليب الفنية<sup>1</sup>.

5-عدم قدرة الادارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.

وبالرغم من أن الادارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها إذ كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة<sup>2</sup>.

### تاسعا: مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي

#### 1/مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المزايا تتمثل فيما يلي:

-يقدم خدمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها

-يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية

-يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا وأمان من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

-يجعل الإدارة على فروعها المختلفة في تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.

-يختصر في الزمن لانجاز الأعمال<sup>3</sup>.

-رفع مستوى الربحية في المؤسسات بسبب الاستغلال الأمثل للموارد.

-توفير إطار عمل لمتابعة تطبيق الاستراتيجيات وتنفيذ البرامج

-ترتيب أولويات تطبيق الاستراتيجيات

-مساعدة المنشأة على اغتنام كافة الفرص التسويقية المتاحة لها، والعمل على الاستفادة القصوى منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-رضوان محمد، دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن وعمان جامعة صنعاء اليمن، كلية التربية الرياضية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية 2010، ص3 و8.

<sup>2</sup>-مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي دار التعليم الجامعي 2016، ص43-44.

<sup>3</sup>-مصطفى أحمد عبد الرحمان، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص36-37.

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

-يقوم على رؤية واضحة

-يشارك فيه جميع الأطراف المعنية (إدارة مدرسين طلبة...)<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق يتميز التخطيط الاستراتيجي أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد تقدم من خلالها خدمة الأهداف لكي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها كما أنه يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية ويسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك من تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل وهذا ما يحصل عليه لاغتنام فرصة التسويق المتاحة لها. والعمل على الاستفادة منها ويسعى إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي ليحقق أهداف المؤسسة والمنظمة.

### 2/عيوب التخطيط الاستراتيجي:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عددا من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق ب:

-وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمرين بحيث يصبح التخطيط مقديما قبل أن يكتما.

-امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداثهم بسبب اعتقادهم لأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

-قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي<sup>3</sup>.

-عدم لتركيز أو الشمول للتخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في الشركة.

-فصل التخطيط عن العملية الادارية في العديد من الادارات والأقسام.

-عدم استخدام الخطة كأدوات رقابية أو معايير لأداء.

-عدم الكفاءة العلمية للمراجعة التدقيق في الإدارة العليا مع مستويات أخرى إدارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-محمود حسين الوادي، تنظيم الادارة المالية، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 107-108.

<sup>2</sup>-صالح هاشم صادق، مدخل التخطيط والرقابة، دط، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1998، ص 25.

<sup>3</sup>-هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، دط، 2020، ص 34.



## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

-التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ذلك أن المناقشات حول رسالة المتعلمة أو أهدافها مثلا قد يستغرق وقت طويلا حتى يمكن الوصول إليها كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة<sup>2</sup>.

-الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيلا بتحقيقها<sup>3</sup> رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لا يزال هناك عيوب دون استخدامه على مستوى المنظمة وجميع المؤسسات وذلك يرجع لأسباب عدة لعل من أهمها.

البيئة التي تتصف بالتعقيد حيث تأثير البنية على التخطيط ومن يصبح التخطيط مقديا قبل أن يكتمل بالاضافة إلى امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب الوقت وربطه به وعدم التركيز والشمول وهذا ما يؤدي إلى فصل التخطيط عن العملية الادارية ولربما تؤدي إلى عدم رسم خطة وهذا راجع إلى عدم الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى عدم النجاح المؤسسات التي تسير على عملية التخطيط.

<sup>1</sup>-علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الاطار العام، دار مكتبة المسيرة لنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص 212.

<sup>2</sup>-بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دط، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 201.

<sup>3</sup>-أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص

## الفصل الثاني : عموميات التخطيط الاستراتيجي

### خلاصة:

استخلصنا من هذا الفصل إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي بكونه احتل حيزا هاما في الممارسات داخل المؤسسات حيث كان نجاحه يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة إضافة إلى أهميته والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من إجراء اتباعها منهجياته.

وبما أن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها. في تجسيد رؤيتها وأهدافها المتوقعة. فقد أصبحت أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على بنيتها. الداخلية والخارجية لتحديد موقفها التنافسي مما يتطلب وضع استراتيجية واضحة والسعي لتنفيذها في ظل التغييرات المختلفة التي تعرفها.

بيئة الأعمال وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية يستوجب على المؤسسة اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي كفلسفة في سياستها مما يمكن من توقع واستشراق مستقبلها كخطوة أولى في طريق الوصول إلى استراتيجية ذات فعالية وأداء عالي.

# الفصل الثالث :

أساسيات الإبداع التنظيمي

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

---

### الفصل الثالث: أساسيات الابداع التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص الابداع التنظيمي

ثانياً: أهمية الابداع التنظيمي

ثالثاً: مقومات الابداع التنظيمي

رابعاً: مستويات الابداع التنظيمي

خامساً: أنواع الابداع التنظيمي

سادساً: أبعاد الابداع التنظيمي ومراحله

سابعاً: نماذج الابداع التنظيمي

ثامناً: نظريات الابداع التنظيمي

تاسعاً: معوقات الابداع التنظيمي

خلاصة

### تمهيد:

يعد الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر وأصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أدارت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وإن دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس على تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو.

حيث له الأكثر الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات .

ومن خلال ما يتم طرحه الآن في هذا العمل تطرقنا إلى الإبداع وأهميته وكذا نماذج ونظرياته مستويات وأهم أنواعه وأبعاده كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والمقومات وتناولنا على جانب ذلك أبعاد ومراحل الإبداع التنظيمي لنصل إلى النهاية إلى المعوقات التي تقف عائق أمام الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

أولاً: خصائص الابداع التنظيمي: للإبداع التنظيمي عدة خصائص من أهمها ما يلي:

- وضع رسالة محددة للمنطقة وتطويرها، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- الصلة الوثيقة بالمستهلكين وتلبية حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات، وكذلك تطوير الانتاجية عن طريق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- دعم القيادات العليا للإبداع وكذلك إيجاد أفكار تتلاءم مع حاجات الزبائن، أي أن إيجاد الفكرة الصحيحة غالباً ما يقتضي طرائق البحث كالتحدث مع المدراء أو تحديد فريق التحول للبحث عن المشكلة وارسال طلبات إلى المجهزين أو الاستفسار من الأفراد داخل المنظمة لفرض تطوير المنتجات.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية.
- ثقافة الابداع في منظمات عالمية، وقد جرى دعمها عن طريق موصفات ومؤهلات العاملين أنفسهم وفي العديد من الأبحاث فإن الأفراد يتناولون بشكل قريب في ما يتعلق بتطوير المنتج.
- بناء فريق العمل الذي يعزز التماسك وتلاحم الأقسام في المنظمة عن طريق مساعدة الأعضاء في أقسام المنظمة على تعلم كيفية العمل كفريق واحد.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم، وإيجاد انفتاح في أجواء التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشكلات التي يعاني منها التنظيم.
- تنمية قدرات جميع المرؤوسين بغية زيادة الانتاجية وإعطاء أسبقية مميزة للبحث والتجريب من الضروري أن يتم التركيز اهتمام على مقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب<sup>1</sup>.

ومن خلال النقاط السابقة تظهر لنا خصائص الابداع التنظيمي على أنه يحدد الرسالة للمنظمة وتطويرها حيث تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة وتكون لديهم صلة وثيقة بالمستهلكين التي تلي

<sup>1</sup>-أردان حاتم خضير العبيدي، أحمد مجد فهمي سعيد البرزنجي، الادارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، (ط1)، دار الكتب والوثائق، عمان، 2021، ص100.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

حاجاتهم، وهذا ما يجعل لهم في تطوير الانتاجية وذلك بمشاركة العاملين من خلال تقديم مقترحات وبدائل داخل البيئة العمل.

ودعم القيادات العليا للإبداع ويجعلهم يخلقون أفكار تتلاءم مع حاجات الزبائن وهذا ما يجعلهم يتلقون الفكرة الصحيحة. ويعتمدون على البساطة في الهيكل التنظيمي ويتشكل ثقافة الابداع في العديد من المنظمات العالمية ويتم دعمها عن طريق موصفات ومؤهلات العاملين من خلال العديد من الأبحاث وكذلك بناء فريق العمل الذي يعزز التماسك بين أقسام المنظمة وذلك عن طريق مساعدة أعضاء كفريق واحد وذلك بإشاعة جو من الثقة بين العاملين وتنمية قدرات جميع المرؤوسين بغية زيادة الانتاجية، لهذا يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة لتحقيق الانتاجية لمؤسسات.

### ثانيا: أهمية الابداع التنظيمي

إن أهمية الابداع تظهر في المجالات الآتية:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحول حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الابداعية وتطوير النتاجات الابداعية، والاسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فعالية
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات<sup>1</sup>.

- يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف .

- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.

- زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي<sup>2</sup>.

وعليه فإن الإبداع التنظيمي هو أمر حيوي وحاسم لأية منظمة ويجب أن يتم النظر إليه من منظور استراتيجي فيها ويجب أن يوضع على سلم أولويات الإدارة أو يحظى بالدعم الكامل منها. نظرا لقدرة التأثير على بعض المنظمات ونموها واستمراريتها خاصة على المدى البعيد، لأنه يعتبر عامل من العوامل الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

### ثالثا: مقومات الإبداع

- الانتماء الجيد للمؤسسة

- الحسنى الاقتصادي والاجتماعي

- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات

- الانفتاح على الرأي الآخر

- الإيمان بالمواهب الآخرين

- البعد الانساني في التعامل والاتصالات

- المثالية والمستقبلية

كما أن هناك مقومات أخرى تعتبر من أهم العناصر وهي كالآتي:

<sup>1</sup>- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع 2015، عمان ص 305.

<sup>2</sup>- محمد أبو رزيق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، أطروحة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسة العليا جامعة الأقصى غزة، فلسطين 2017، ص34.



### 1-التخطيط الاستراتيجي:

يشمل على التفكير قبل التصرف من خلال التفكير والتحليل مقدما في تصميم المستقبل المرغوب والوسائل الفعالة اللازمة للأحداث هذه المستقبل ويهدف إلى تحليل واختبار البدائل الاستراتيجية للمنظمة من أمثلتها

-تحديد ثقافة المؤسسة أي تحديد القيم والعادات والتقاليد المتغلغلة في الموظفين والمدبرين والتي تحكم سلوكياتهم الداخلية والخارجية.

-تطوير أفكار جديدة سواء كانت هذه الأفكار منتجات جديدة أم أساليب جديدة فالتخطيط هو تفكير مستقبلي ووضع تصور الحالة المنشأة المستقبلية واتخاذ التدابير لتحقيق المستقبل.

### 2-التفكير الاستراتيجي:

ليس أمرا سهلا بل هو في غاية التعقيد كما أنه في غاية الأهمية لأنه يتطلب من القيادة الادارية مجموعة من الشروط التي يجب القيام بها دائما حتى يعدون المبدعون الاستراتيجيين بعضها يرتبط بالمؤسسة وبعضها في خصوصياتهم الخاصة الابداعية والتي تم تناولها مسبقا<sup>1</sup>.

### بناء ثقافة الأفراد في المؤسسة:

تستخلص الثقافة الانسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث تركز على الفرد على أنه جزء أساسي في عملية التطوير والتجديد والتميز وأنه طرف مهم في إنجاح المؤسسة.

-تعرف الثقافة الانسانية بأنه " نسق نظام ونسق متكامل من القيم والمعتقدات والتوقعات التي لما ينبغي أن يفعله الفرد في المؤسسة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

### رابعا: مستويات الابداع التنظيمي

في هذا المجال يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الابداع وهي:

<sup>1</sup>-هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الاداري، دار الراءة للنشر والتوزيع عمان، 2010،ص 171.

<sup>2</sup>-علاء مَّجْد سيد فنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1 دار الفكر للنشر والتوزيع عمان 2010،ص 151.

### 1-الإبداع على مستوى الفرد:

ويعرف هذا النوع من الابداع على أنه الابداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاطلاع المثابرة والثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم تأكيد الذات، الذكاء والمرونة حسب المخاطرة والطموح والقدرة على التحليل

- كما بينت عدة دراسات وجود معوقات تحول دون السلوك الابداعي للعاملين في المنظمة وتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

أ-معوقات إدراكية: وتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

ب-معوقات وجدانية وشخصية: وتمثل في الخوف من المبادرة والوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق الربح السريع.

ج-معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارات لما هو شائع.

### 2-الابداع على مستوى الجماعة:

وهو الابداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الابداع الفردي لإبداع أفرادها وفيما يخص الابداع على مستوى الجماعة فلقد توصلت الدراسات حوله إلى مايلي:

أ-إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل وإن الحل الابداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

ب-إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأكثر تماسكاً.

ت-إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الابداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 الطبعة العربية، ص 153-

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

ج-إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

ح-إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

خ-إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

### 3-الإبداع على مستوى المنظمة:

هذا النوع من الإبداع يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة وقد أشارت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإبداع على مستوى المنظمة إلا أن المنظمة الإبداعية تتميز بالآتي:

-الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل

-الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين

-وجود أنصار مؤيدون للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم

-الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترح وبدائل للعمل

-تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل برفعها للجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

-الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

-البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.

-إن الإبداع على مستوى المنظمات يميل إلى أن يكون ضمن كل النشاطات المنظمة، فيكون على مستوى الاتصال

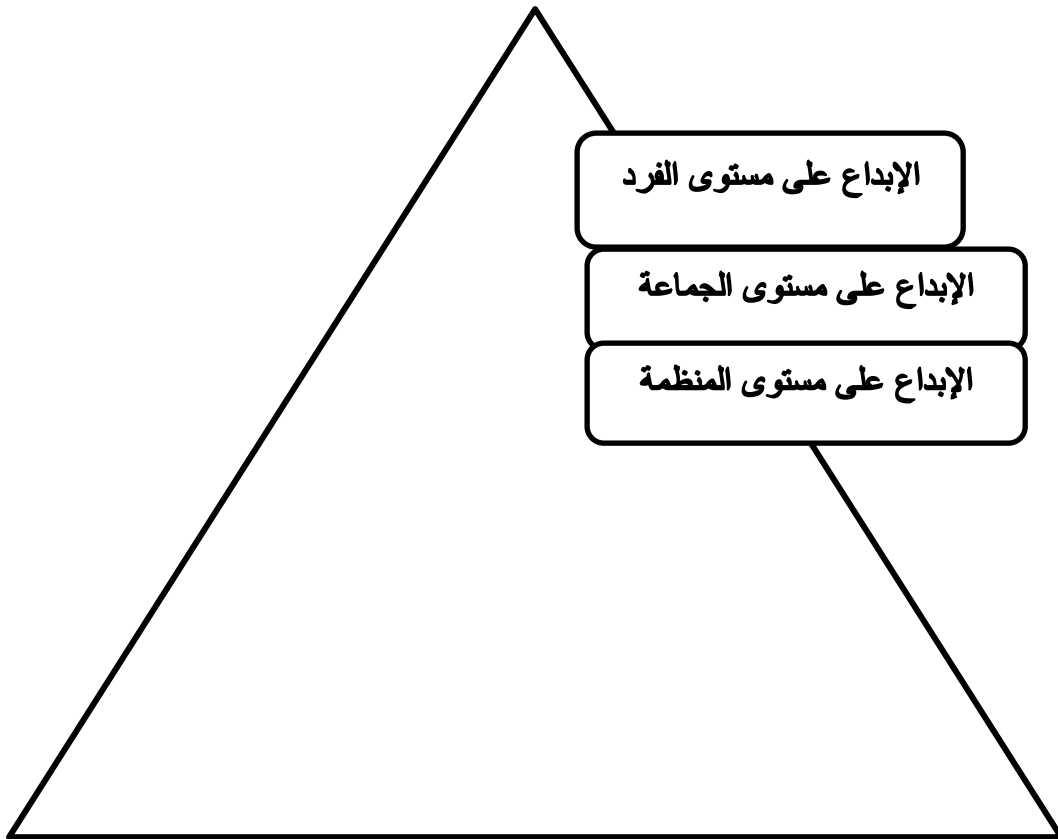
والتعاملات مع أذواق المستهلكين ودراسات السوق بالإضافة إلى الدراسات التي تقوم بها مراكز البحوث المتعاقدة مع

المنظمات التابعة لها لدراسة السوق واحتياجاته، كما أن هذه المنظمات تنهج دائما أسلوب مشاركة العاملين في صنع

واتخاذ القرار والاهتمام بنشاط معين يتم فيه الإبداع والتجديد بصفة دائمة بدل الاهتمام والإبداع فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-زاهد محمد ديري السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 300.

الشكل الثاني يوضح مستويات الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتبين لنا من هذا المخطط أن للإبداع التنظيمي ثلاث مستويات تعبر على مدى قدرة الفرد في تحقيق فعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل ومن هذه المستويات نجد الإبداع على مستوى الفرد. حيث تم التوصل

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

إليه من قبل أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع هي حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس ومن الخصائص التي يتميز بها المبدع نجد المعرفة التعليم الذكاء الشخصية الطفولة... الخ، وكذلك نجد الإبداع على مستوى الجماعة والذي تم تحقيقه من قبل الجماعة بتعاون فيما يهتم لتطبيق أفكار كما أنه يوجد الإبداع على مستوى المنظمة. ويتم عن طريق الجهد والتعاون لجميع أعضاء المنظمة ولقد أشارت هذه الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإبداع على مستوى المنظمة إلا أنه يتميز بالاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والاتصال القوي، حيث تقدر هذه المستويات مكملة بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

### خامسا: أنواع الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي أنواع متعددة تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين واتفق معظمهم على تقسيم الإبداع على أنه:

- 1/ **إبداع المنتج:** ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلى يهدف اشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق.
- 2/ **إبداع العملية:** يعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء<sup>1</sup>.
- 3/ **الإبداع الفني:** ويتمثل في الناحية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
- 4/ **إبداع مركب:** يمثل تجميع غير عادي من الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.
- 5/ **الإبداع الفردي:** هو ذلك الإبداع الذي يتحقق ويتعلق بالمجهودات الشخصية للفرد والتي تمكنه من وضع تصورات تحل مشكلات إدارية قائمة أو منتظرة تواجهه أو تواجه المؤسسة أو الوصول المحلول حقيقية لهذه المشكلات كما يعرف أنه: ذلك الإبداع الذي يتحقق نتيجة مقدرة الفرد العامل على تقديم إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية وللرؤية والأصالة بالتدعييات البعيدة كإستجابة المشكلة أو موقف مثير.

<sup>1</sup> -أيمن عسكري حاوي الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد المعهد التقني بصرة العدد

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

6/الابداع الجماعي: هو ذلك الابداع الذي يتحقق كنتيجة لجهد الجماعة (قسم، إدارة، جماعة عمل، منظمة)<sup>1</sup>.

وهنا نشير إلى أن المبدعين ذلك أن بعض المجالات والممارسات الوظيفية تحتاج إلى الابداع الفردي كما أنها بعض المرات تحتاج إلى الابداع الجماعي كما هو الحال بالنسبة للابداع الذي تتوصل له المنظمة كنظام عادي.

سادسا: أبعاد الابداع التنظيمي ومراحله

### 1/أبعاد الابداع التنظيمي:

من أهم أبعاد الابداع التنظيمي التي تتمثل كالآتي:

الأصالة: تعني إنتاج ماهو غير مألوف ماهو بعيد المدى ماهو ذكي وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديرة إلا إذا لم يسبق وكانت غير عادية وبعيدة المدى.

الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية<sup>2</sup>.

الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد<sup>3</sup>

المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-تواتي إدريس، موشين كمال وآخرون مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي قسم العلوم الاقتصادية التجارية العدد 02 جامعة أمجد بوقرة الجزائر 2022 ص 79.

<sup>2</sup>-طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010 ص195.

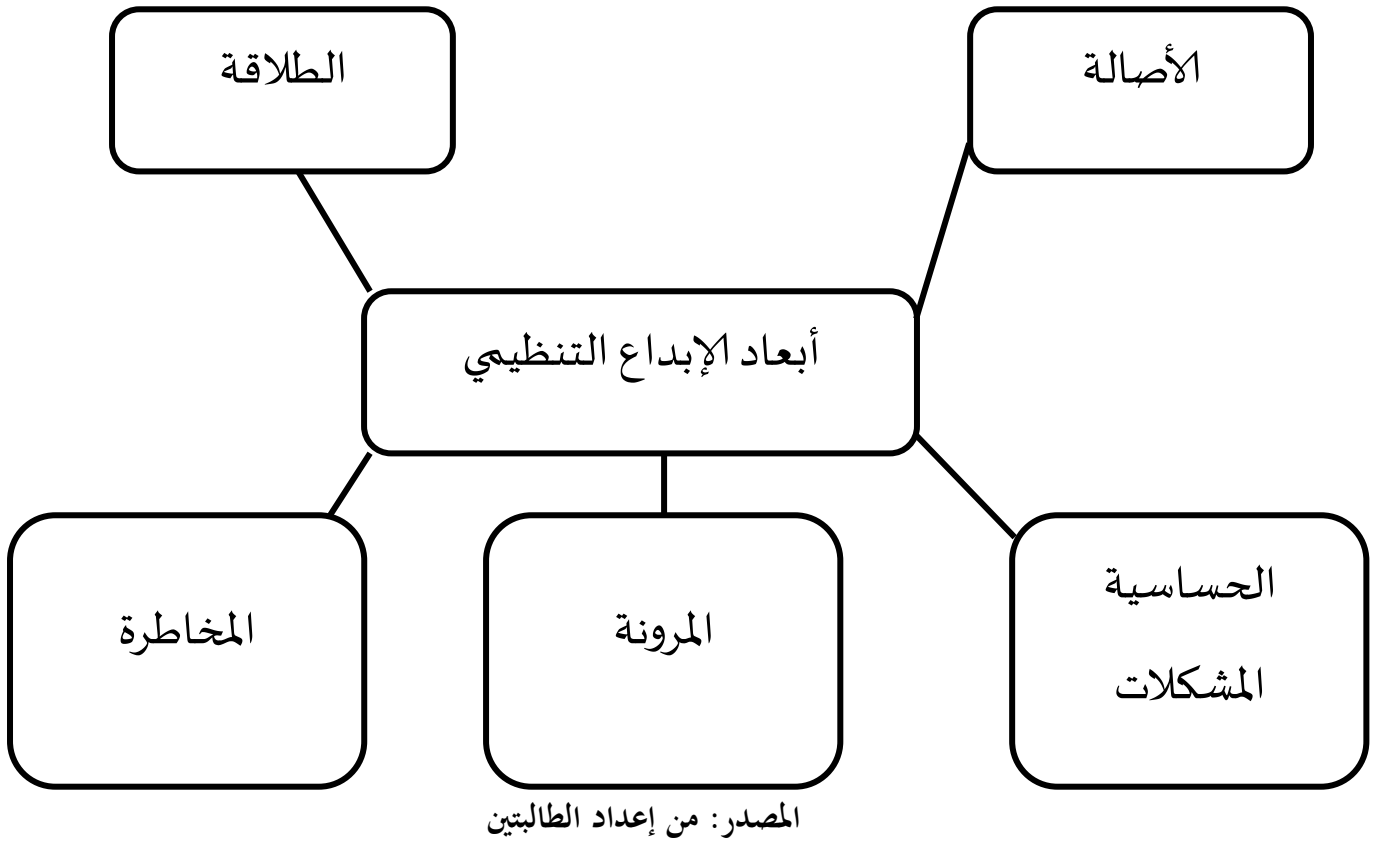
<sup>3</sup>-لطيفي محمد عبد الله علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بجل المشكلات الادارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2011، ص 61.

<sup>4</sup>-لطيفي محمد عبد الله علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بجل المشكلات الادارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2011، ص61.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

المرونة: يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على التغيير أو تحويل مسار تفكيره أو جهة نظرة تبعاً لمتطلبات الموقف<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل الموضح:



لقد بنى هذا المخطط على خمس أبعاد أساسية لعملية الإبداع التنظيمي المتمثلة في الأصالة وتعتبر من أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع وتعني إنتاج ما هو غير مؤلوف كذلك الطلاقة ويقصد بها القدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في فترة زمنية محددة، وكذلك نجد الحساسية للمشكلات وتعد الشخص المبدع

<sup>1</sup> -خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مذكرة ماجستير تخصص عالية دولية جامعة تلمسان 2011، ص33.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء التي يواجهها الإبداع التنقلي ونجد المرونة والمخاصرة، تعتبر المرونة هي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، أما المخاصرة تعرف بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن الحلول.

### 2-مراحل الابداع التنظيمي:

تباين علماء المنظمة والسلوك التنظيمي في تحديد مراحل عملية الابداع التنظيمي وأفرز تبصرهم تصنيفات متعددة تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الابداعية كما تباينوا في عدد هذه المراحل التي تتضمنها العملية، إلا أن أكثر التصنيفات شيوعا هي محاولة التي حدد من خلالها أربعة مراحل لعملية الابداع التنظيمي واتفق عدد من الباحثين عليها:

#### 1-مرحلة الأعداد والتحضير:

ويحمل فيها الفرد على المعرفة والمهارات والمكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والاحساس بها، وهنا لا بد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الابداعي.

#### 2-مرحلة الحضانة:

قد تستمر لمدة طويلة أو دقائق أو أيام وحتى سنوات وقد يظهر فجأة في وقت تكون فيه المشكلة منسية، وفيها يتم إعادة تفحص الفكرة الأصلية سعيا في الأشراف الذي سيتم في المرحلة اللاحقة وتمتاز هذه المرحلة بالجد الكبير الذي يبذله الفرد لحل المشكلة.

#### 3-مرحلة الايجاء أو الالهام:

ويسميتها البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب في الدخول إلى مرحلة الايجاء أو الالهام وقد يأخذ هذا الأمر حالة التوهج الشعاع أي يلمع بشدة وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد أتمام الايجاء وأن ينمو الحل بشكل تدريجي ويحرك حافز اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع عد نضوج الفكرة.



### 4-مرحلة التحقق والمصادقية:

وهي الأخيرة في العملية الإبداعية وفيها تخضع الفكرة أو السلوك، التي يبتكرها الفرد لعملية اختبار وفحص لتحديد مصادقتها، صلاحيتها للتطبيق وتوافقها مع التوجيهات البيئية على مستوى الفرد أو مجموعة عاملين<sup>1</sup>.

### 5-مرحلة التقييم والتفصيل:

في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة.

### 6-مرحلة الاستعمال والانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع أو انتشاره فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها<sup>2</sup>.

### سابعاً: نماذج الإبداع التنظيمي:

النموذج الأول: نموذج والاس: الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:

-مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.

-مرحلة الإعداد: جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

-مرحلة الاحتضان: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، مرحلة تولد الحلول الممكنة أي مشكلة عن طريق الحدس والبدية.

-مرحلة البزوغ: الحالة التي يستطيع فيها الانسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

-مرحلة التحقق: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي تبحث خلال مرحلة الشروق وتحديد رق تطبيقها.

<sup>1</sup>-عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار عبدا للنشر والتوزيع 2015 ص 408-409.

<sup>2</sup>-أكنم عبد المجيد الصراية، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة الأردن ص 50.

### النموذج الثاني: نموذج ويست

الذي حدد مرحل الإبداع كما يلي

-مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث إستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلبا أساسيا لاستمرار بقاء المؤسسة.

-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولاشك أن هذه المرحلة أهميتها في تفصيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار ومن ثم فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

-مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها .

-مرحلة الثبات: وهي مرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي جزءا اعتيادا من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثامنا: نظريات الإبداع التنظيمي

توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع التنظيمي والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين في هذا الموضوع، حيث اعتمدت هذه الدراسة الراهنة على النظريات التالية:

#### 1-النظرية العبقرية:

حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل تأتي في: في لحظات إبداع ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ماهو جديد بخطوة واحدة.

#### 2-نظرية التحليل النفسي:

<sup>1</sup> -عائشة سموم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة مجلة الاقتصاد الجديد، العدد14 المجلد 2016 جامعة الجزائر ص 55.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة للأفكار "فردية" وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة تولد الابداع في مرحلة معينة وكأنه للتفجير لمشاعر والأحاسيس والفرائز.

### 3/نظرية القياس النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية امتدادا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي الفرد بينيه (binet) حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أولي اختبار لقياس الذكاء.

بحيث تركز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والابداع لا يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقا مع الذكاء.

### 4/نظرية أفلاطون:

حسب "أفلاطون" الابداع كوشي يأتي في لحظة وينتهي أي توجد قوى تمنع للفرد ذلك الابداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

### 5/نظرية أريستو:

يرى أريستو أن الابداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه

### 6/نظرية جالتوت:

في حين أن فرنسيس جالتوت يعتقد أن الابداع يأتي بالوارثة حيث ربط في دراسته بين العبقرية والابداع أو الوراثة<sup>1</sup>

7-نظرية المراحل: أما "أجراهام واليس" فقد قسم الابداع إلى أربعة مراحل وهي:

\*الاعداد

\*الكمون

\*والاشراق

<sup>1</sup>-مرزقي أحمد، برايج محمد، التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الابداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران "2" 2022 ص 103-104.

حيث نعتبر هذه النظرية الأكثر شيوعا واستخداما في مجال الابداع.

### 8-نظرية (1973 others et zaltmn)

تنظر هذه النظرية إلى الابداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الابداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية hage et airem ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

ولقد حددوا مراحل تفصيلية للابداع وهي:

- مرحلة البدء
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة
- مرحلة ثانوية حول مراحل الابداع
- مرحلة ثانوية للقرار
- مرحلة التطبيق
- تطبيق تجريبي
- تطبيق متواصل

### 9-نظرية ( march. Simon 1958 )

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فنحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، فعملية الابداع تمر بعدة مراحل: هي فجوة أداء، عدم الرخاء، بحث واعي، وبدائل ثم إبداع حيث حزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية ( التغير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية)

### 10-نظرية (burns stalker 1961)

وكان أول من أكد على أن التركيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-مرزقي أحمد، براهيم مُجد التمكين الوظيفي وعلاقته باحداث الابداع التنظيمي في الادارة الجزائرية، ص105.104.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل، المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهل يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

### 11- نظرية (1966 wilson)

تبين عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنطقة وهي:

إدراك التغير، إقتراح التغير وتبني لتغير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فإفترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدّة عوامل، منها التعقيد في المهام البيروقراطية وتنوع نوع الحفظ وكلما زاد المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الابداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاختراعات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

### 12- نظرية M1970 havery mill

قد استفادا مما قدمه كلا من ( march simon ) ( bums stalker)، حيث انصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الابداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق وما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف التقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار لكل (إنتقاد البديل الأمثل) أو إعادة تعريف بمعنى استلام المعلومات ذات نقدية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع الحلول الروتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم تصدي لها سابق (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة مشكلات غير روتينية أو استثنائية تبني الهياكل التنظيمية والمكانكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مرزقي أحمد، براجي محمد التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الابداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية ص 106.

### 13- نظرية (1970 hang aikem)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

**مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به **murch simon**

**مرحلة الاعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

**مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة الروتينية سلوكيات ومعتقدات تنظيمية<sup>1</sup>.

### تاسعا: معوقات الإبداع التنظيمي

#### سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الاشراف السائد، وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الانسان.

#### المعوقات الادراكية:

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، وتصلب الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ فلا يكف نفسه التفكير في الرأي الآخر.

#### المعوقات البيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للشروع الإبداعي.

#### المعوقات التعبيرية:

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص 107.

## الفصل الثالث : أساسيات الإبداع التنظيمي

وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والاحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة.

### المعوقات النفسية والعاطفية:

كثيرا ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أولا يتابعونها وذلك خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية أو الخوف من نتائجها.<sup>1</sup>

### المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:

قد تقف القيم والاعتقادات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الابداعية لدى الأفراد كما أن بعض المؤسسات والسياسية قد لا تشجع على الابداع وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا مسيطرا ومساعددا في تعزيز الابداع وتنميته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سعدي وحيدة، الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة 2022 ص413.  
<sup>2</sup>- حرير حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، عمان الأردن دار حامد 2010 ص 213.

### خلاصة:

ومن خلال هذا الفصل يتوضح لنا أن الابداع التنظيمي مصاحب للمؤسسات والعامل في حياته المهنية حيث استخلصنا من المعطيات السابقة أن الابداع التنظيمي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة ومن خلال المطلع عليه فقد تكونت لديه فكرة حول الابداع التنظيمي ويستدعي الحصول مراحل متسلسلة يجب الاهتمام بما كالطلاقة أو الأصالة والتحليل... وأخذ بعين الاعتبار أثناء تقديم أساليب تنمية الابداع التنظيمي وخطوات تطبيقية في المنظمة في حين يفترض تحققه للعديد من المعوقات التي تواجهه ولذلك يعدّ من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها التي تسعى إلى إحداث نوعية وتغيرات جوهرية في طرق عملها.



# الفصل الرابع:

## الاطار المنهجي للدراسة

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

---

### الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة وكيفية استخراجها

خلاصة

تمهيد:

عادة ما يلجأ الباحث للقيام بخطوات منهجية يتم على أساسها إلى النتائج العلمية واختبار فرضيات الدراسة. حيث يعتبر الفصل المنهجي للدراسة غاية في المنهجية ويحتوي هذا الفصل على مجالات الدراسة. المنهج المتبع فيها بالإضافة إلى التطرق للأدوات المستخدمة في جمع البيانات والعينة.

أ/المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني هو المجال الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية حيث أجريت هذه الدراسة بجامعة ابن خلدون بقسم العلوم الاجتماعية والانسانية بولاية تيارت.

لحة تاريخية عن جامعة ابن خلدون:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له إلى السنة الدراسة 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي تيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 ثم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنين للتعليم العالي.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة بموجب المرسوم التنفيذي، رقم 84-230 المؤرخ في 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992

وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والادارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

بعد الفقرة النوعية التي عرّفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدر المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي تحوي ثلاث كليات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم والعلوم الهندسة، كلية العلوم الزراعية والبيطرة.

في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق عنه 06 كليات جديدة ومعهد.

وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13+102 المؤرخ في 14/03/2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت والذي انبثق عنه (08) كليات ومعهدين.

01-كلية العلوم التطبيقية
02-كلية العلوم المادة
03-كلية الرياضيات والاعلام الآلي
04-كلية علوم الطبيعية والحياة
05-كلية الحقوق والعلوم السياسية
06-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
07-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
08-كلية الآداب واللغات
09-معهد علوم البيطرة
10-أما بالنسبة لمعهد التكنولوجيا بقصر الشلالة، فقد تحول إلى ملحقة تشتمل على عدّة تخصصات وكذا تم إنشاء ملحقة بالسوق وهي أيضا تشتمل على يد التخصصات
<b>قائمة كليات وملحقات وعهد جامعة ابن خلدون تيارت</b>

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

### التعريف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية:

تقع هذه الكلية شرق مدينة تيارت، ثم إنشأؤها سنة 2010 تتوفر على 3000 مقعد بيداغوجي، تقدر مساحتها حوالي 42 كلم، يتمدرس بها أزيد من 7000 طالب يؤطّهم أزيد من 160 أستاذ و 143 موظف وعامل متعاقد يتوزع الطلبة على 5 أقسام.

1-قسم العلوم الانسانية: جذع مشترك سنة أولى

2-قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

-تخصص علم المكتبات

-تخصص اعلام واتصال

3-قسم التاريخ: وفي الطور الماستر

-تاريخ حديث ومعاصر

-تاريخ حديث ومعاصر

-تاريخ الغرب الاسلامي في العصر الوسيط

-تاريخ الحضارات القديمة

-اعلام واتصال

-تكنولوجيا وهندسة المعلومات

4-قسم العلوم الاجتماعية: ويندرج تحته التخصصات التالية في طور اللسانس

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

\*تخصص علم اجتماع

-قسم علم النفس والأرطفونيا والفلسفة

-تخصص علم النفس

-تخصص فلسفة

وفي طور الماجستير نجد التخصصات التالية، علم النفس العيادي، علم النفس المدرسي، علم اجتماع اتصال، علم اجتماع عمل وتنظيم، فلسفة عربية اسلامية، فلسفة غربية حديثة ومعاصرة، فلسفة عامة، علم الاجتماع الحضري، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

وقد تم افتتاح تخصصات في طور الدكتوراه في كلا القسمين: تخصص تاريخ فلسفة وعلم النفس.

### المجال الزماني:

امتدت الفترة الزمنية للدراسة بداية من شهر مارس يوم 05 مارس 2023 على الساعة 08:11 صباحا إلى غاية 27 من شهر مارس 2023 حيث قمنا بزيارة استطلاعية في مؤسسة الميدان للدراسة بكلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة "تيارت" وهذا بعد عرض الموضوع على الأستاذ المشرف وإقتراحه علينا كمؤسسة تناسب موضوعا، بحيث أخذنا الموافقة الميدانية لأجزاء هذه الدراسة بالمؤسسة وذلك بعد مقابلة رئيس قسم وتمثلت عدّة الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين.

المرحلة الأولى: يوم الأحد 05 مارس 2023 على الساعة 08:11 صباحا بحيث قمنا في هذه المرحلة بجمع المعلومات حول كلية العلوم الانسانية والعلوم وتعريف بها، ومعرفة أهم الأقسام ومعرفة الهيكل التنظيمي بها.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

المرحلة الثانية: يوم الثلاثاء 14 مارس 2023 على الساعة 35:11 صباحا وقمنا في هذه المرحلة معرفة عدد الموظفين حيث بلغ مجتمع الدراسة 144 موظف متمثلين في (إطارات، موظفون دائمون، وموظفين، وعمال متقاعدين...).

### المجال البشري:

شهدت هذه الدراسة على الموظفين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة تيارت على 144 موظف في الوقت المتزامن مع الدراسة وهم موزعون على النحو التالي:

الموظفون الدائمون 85

العمال المتقاعدين 59 ومنهم

وبالتوقيت الجزئي(5) بالتوقيت الكامل(54)



ويعرف المنهج العلمي بأنه " يبين مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه، يمكن اعتبار المنهج على أنه عدة استقصائية تستعمل في إخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية والبشرية والمادية والفكرية تنظم بشكل مترابط ومتناسق لكي تفسّر وتشرح وتحلّل ويعلق عليها<sup>1</sup>.

حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه الطريق العلمي المؤدي أو الموصل لهدف البحث، أو هو محيط غير مرئي الذي يشيد فقرات البحث إلى بعضها والمنهج يختلف عن الوسيلة أو الأداة المستخدمة في البحث<sup>2</sup>.

" هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها مع أشكال رقمية معبّرة ويمكن تفسيرها"<sup>3</sup>.

"هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبير إما كيميا تعبير كيميا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة وتعبير كيميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر 2008، ص11.

<sup>2</sup> -مُجدّ أزهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، دط، 2011 ص61.

<sup>3</sup> -مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي أهميته ومناهجه، ط1، القاهرة 2008، ص56.

<sup>4</sup> -أحمد عياد مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية دط، الجزائر، 2006، ص60.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالبا بالدراسات العلوم الاجتماعية والانسانية التي تستخدم منذ نشأته وظهوره، لكن هذا لا يعني أن استخدامها وتطبيقها يقتصر على هذه العلوم فحسب بل إنه يستخدم أحيانا في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة.<sup>1</sup>

قمنا باستعمال المنهج الوصفي في هذه الدراسة لكوننا بصدد وصف الظاهرة من خلال جمع المعلومات ثم تحليل النتائج بهدف محاولة إيجاد حلول والسعي إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي وذلك بالاعتماد على المقابلة وتوزيع الاستمارات على مجمع العينة المراد دراسته من جل جمع المعلومات التي تساعدنا في هذه الدراسة، ويعود سبب اختيارنا للمنهج الوصفي لكونه أكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة ومدى العلاقة بين المتغيرات فهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كما وكيفا.

### أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من العناصر المهمة في الدراسات السوسولوجية وهي تزود الباحث بمعلومات وبيانات تخدم بحثه، فهي نقطة اتصال بين الباحث والمبحوث وتتعدد هذه الأدوات حسب الغرض فقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات حول المشكلة الدراسة.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، عثمان مجد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010 ص

وعليه اعتمدت دراستنا الراهنة على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

### الاستمارة:

تعرف بأنها: "تعتبر استمارة البحث أكثر أدوات جمع البيانات... شيوعا في البحوث الاجتماعية وهذا ما

يدفع الباحث إلى الاجتهاد أكثر من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة"<sup>1</sup>.

"في أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة قمنا

بتوزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات أو المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث"<sup>2</sup>.

"تعد الاستمارة أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق ومعلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة، أو مشكلة معينة

شريطة بناءه بشكل سليمي وبالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى فإنها تعد أكثر كفاية لأنها تستغرق وقت أقصر،

وتكلفة أقل ويسمح بجمع البيانات من أكبر عدد من أفراد عينة البحث"<sup>3</sup>.

لقد اعتمدت دراستنا هذه على جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

الابداع التنظيمي على تقنية أساسية وهي الاستمارة، حيث تم الاعتماد عليها بشكل كبير لما لها الأهمية في جمع

البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تكونت من أربع محاور كالاتي:

### المحور الأول: محور البيانات الشخصية للمبحوثين

المحور الثاني: يتضمن: للرؤية الاستراتيجية دور في القدرة على التحليل والاحساس بالمشكلة

المحور الثالث: يتضمن: للرسالة الاستراتيجية دور في تحمل المخاطرة.

<sup>1</sup>-جازية كيران، محاضرات منهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2008، ص54.

<sup>2</sup>-ماجد محمود الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010، ص109.

<sup>3</sup>-وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، دار حامد لنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص66.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

المحور الرابع: يتضمن: للأهداف الاستراتيجية دور في تحسين الطلاقة

بحيث تتضمن هذه الاستمارة (36) سؤال موجهة إلى المبحوثين في ميدان لدراسة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية لولاية تيارت.

### تحكيم الاستمارة:

بعد تصحيح الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف عبر مراحل تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في مجال تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم وذلك قصد التحكيم ومدى تطابق الاستمارة مع موضوع الدراسة والاستفادة من خبرة الأساتذة وتوجيهاتهم لنا، من خلال ابداء رأيهم حول أسلوب صياغة ومستوى الوضوح من دراستنا من حيث الأبعاد وأسئلة الاستمارة والفرضيات، بحيث اتفقوا على نفس الملاحظات وبعد ذلك تم النزول بها إلى ميدان الدراسة حيث قدرت بـ 40 استمارة، استرجعت لنا 35 استمارة.

الجدول يمثل أسماء الأساتذة لتحكيم الاستمارة ورتبهم ومجال تخصصهم .

أسماء الأساتذة	رتبهم	التخصص العلمي
أستاذ بلجوهر خالد	أستاذ محاضر "ب"	علم الاجتماع عمل وتنظيم
د. موهوب مراد	أستاذ مساعد "أ"	علم الاجتماع عمل وتنظيم
د. زيان عبد الوهاب	أستاذ مساعد "أ"	علم الاجتماع عمل وتنظيم

المقابلة: "هي محادثة موجهة أي أنها ليست مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها يقوم بها الفرد مع آخر، بهدف حصوله على أنواع المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج"<sup>1</sup>.

"تعتبر المقابلة أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات متعددة مثل الطب والصحافة والتربية واختيار الموظفين ويشيع استعمالها حيث يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد أو ميولهم

<sup>1</sup> - محمد خليل عباس، محمد لكرنوفل، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة لنشر والتوزيع ط1، عمان 2011، ص110.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

نحو موضوع معيّن كما نصلح المقابلة لجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة"<sup>1</sup>.

"تعتبر المقابلة استبياناً شفويًا يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات وبيانات شفوية من المفحوص وتعتبر المقابلة من الأدوات المهمة في جمع المعلومات والبيانات"<sup>2</sup>.

استخدمنا لتقنية المقابلة في هذا الموضوع لفهم بعض المتغيرات التي تخص هذه الدراسة وهذا بغرض الالمام بموضوع البحث، حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات على مستوى الإدارة حيث أجريت المقابلة الأولى بتاريخ 05-03-2023 مع رئيس مصلحة الموارد البشرية التي كانت الأسئلة حول المعلومات الخاصة بالمؤسسة واكتشاف المجال الجغرافي لها ونشأتها وتطورها.

أما المقابلة الثانية أجريت يوم 14-03-2023 مع مسؤول مصلحة المستخدمين والتي كانت الأسئلة على أهداف المؤسسة ما هو تخطيطها نحو المستقبل.

المقابلة الثالثة: أجريت يوم 09-04-2023 مع رئيس مصلحة الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح والتي كانت حول عدد الموظفين داخل المؤسسة.

حيث تنوعت الكثير من الأسئلة لأنه كان في كل لقاء ونضيف عنصر جديد ونحتفظ به من أجل أسئلة الاستمارة.

<sup>1</sup>-جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة لنشر والتوزيع ط1، عمان 2002،ص250.

<sup>2</sup>-مكي مصطفى، البحث العلمي وآدابه وقواعده ومناهجه، دار هومة لنشر والتوزيع،د.ط، الجزائر 2013،ص72.

### رابعاً: العينة وكيفية استخدامها

إن إختيار العينة خطوة أساسية أثناء القيام بالدراسة وطريقة إختيار العينة تعتبر جانب مهم جدا في نجاح البحث حيث توافق دقة النتائج التي توصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث ويمكن تعريفها.

"هي مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الاحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع، بعبارة أخرى فالعينة هي مجموعة من الحوادث التي يجب أن تتصف لصف المواصفات لمجتمع البحث"<sup>1</sup>.

"هي نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة تلك الوحدات."<sup>2</sup>

"هي مجتمع الدراسة الذي تجمع فيه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه توجد مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فالعينة هي جزء من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم النتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص كما تكون أحياء أو شوارع"<sup>3</sup>.

أما عينة البحث تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك لأسباب عديدة منها طبيعة الموضوع الذي يستدعي استخدام هذا النوع من العينات وكذلك عامل الوقت الذي كان محدد من طرف مؤسسة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

ونظرا لهذه العوامل قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون بتيارت ب 85 الدائمون ولقد قمنا باختيار 40 مفردة من المجتمع البحث الكلي.

<sup>1</sup>-عبد الكريم بوحفص أسس ومناهج في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2016، ص54.

<sup>2</sup>-عامر قنديلجي، إيمان السمراني البحث العلمي، الكمي والنوعي، دار البازوري النشر والتوزيع، دط، عمان 2009، ص255.

<sup>3</sup>-رشيد الزرواتي تدريبات مع منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية ط3، الجزائر 2008، ص267.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

---

مجتمع البحث X النسبة المختارة  
كيفية استخراج العينة:  $\frac{100}{100}$

$$\frac{40 \times 85}{100} = 34$$

### الخلاصة:

إن الدراسة الميدانية تقتضي خطوات منهجية علمية ولقد قمنا في هذا الفصل بتحديد مجالات الدراسة منها المجال المكاني والمجال البشري الزماني واعتمدنا على المنهج المعتمد وكذلك على أدوات جمع البيانات منها الاستمارة والمقابلة وتعريف بالعينة داخل مجتمع الدراسة.



# الفصل الخامس :

الجانب التطبيقي للدراسة

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

---

الفصل الخامس: الجانب التطبيقي للدراسة.

تمهيد

أولاً : عرض و تحليل نتائج الدراسة

ثانياً: عرض و تحليل اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة.

ثالثاً: عرض و تحليل فرضيات الدراسة

رابعاً: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة. في ضوء فرضياتها.

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

سادساً: النتيجة العامة للدراسة

خلاصة

### تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري وإشكالية الدراسة ومجالات البحث وعينة الدراسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال النزول إلى الميدان وتحري من صدق أو عدم صدق ثبات الفرضيات، وتحليل هذه النتائج في ضوء فرضيات في ضوء الدراسة السابقة.

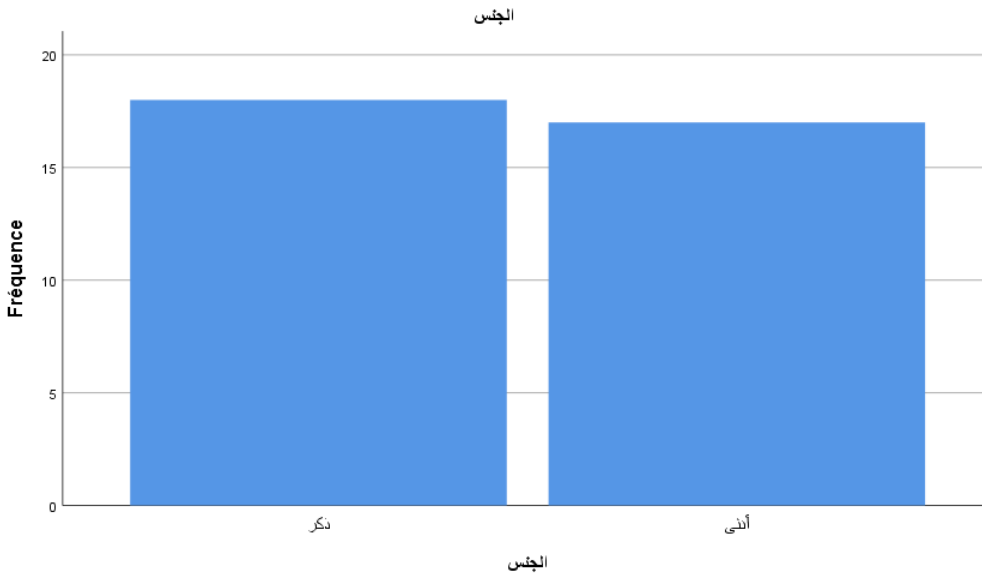
## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

### أولا - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
% 51.4	18	ذكر
%48.6	17	أنثى
%100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث من عينة الدراسة , حيث بلغ عدد الذكور 18 أي بنسبة 51.4% , بينما بلغ عدد الإناث 17 بنسبة 48.6%.

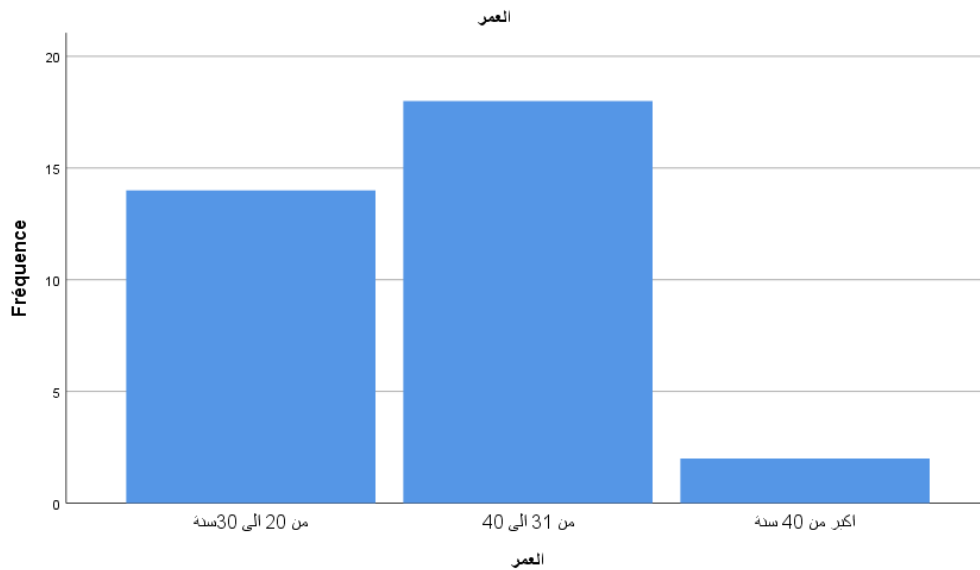


الجدول رقم (02): يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
40%	14	من 20 إلى 30 سنة
51.4%	18	من 31 إلى 40
5.7%	2	من 40 فما فوق
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بما يقدر بـ 18 مفردة من مجموع العينة أي بنسبة 51.4% تليها الفئة العمرية (من 20 إلى 30) في المرتبة الثانية حيث بلغت 14 مفردة من مجموع العينة أي بنسبة 40% ثم تأتي الفئة العمرية (40 فما فوق) في المرتبة الثالثة حيث بلغت 2 مفردة من مجموع العينة أي بنسبة 5.7%

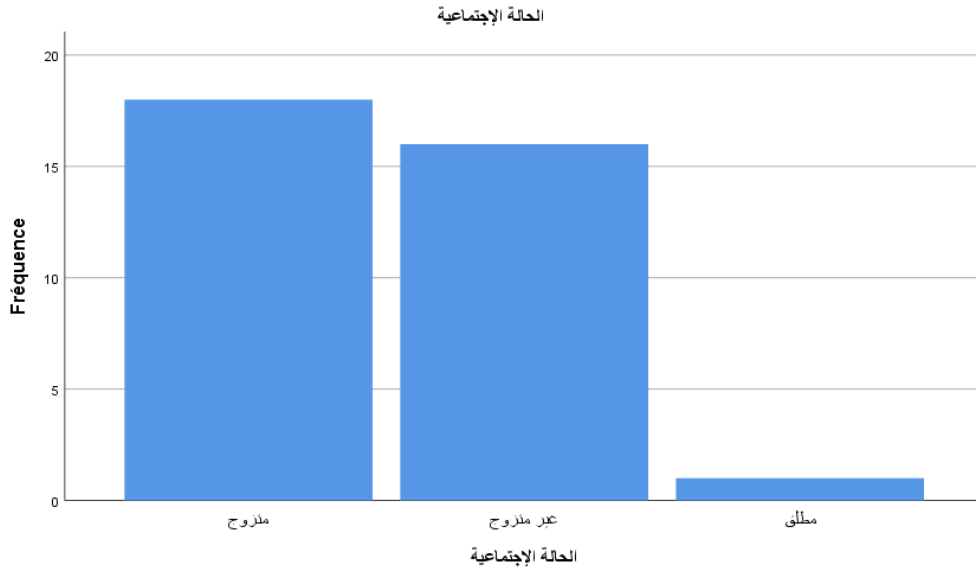
نلاحظ مما سبق أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) هي الأعلى نسبة وهذا دليل على ان المؤسسة محل الدراسة تتمتع بطاقتهم بشري شاب ذو طاقة يمكن توظيفها في العمل



الجدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
%51.4	18	متزوج
%45.7	16	غير متزوج
%2.9	1	مطلق
% .	.	أرمل
%100	35	المجموع

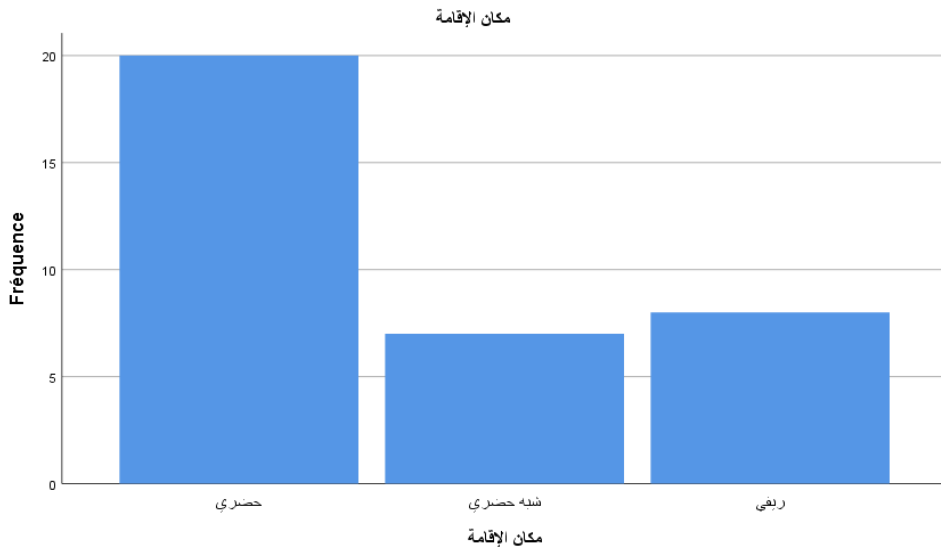
نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين بما يقدر بـ 18 مفردة من مجموع العينة أي بنسبة 51.4% وهذا ما يجعل غالبية العنصر البشري في حالة اجتماعية مستقرة وهذا يساعد بيئة العمل.



الجدول رقم (04): يمثل توزيع العينة حسب متغير الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
%53.1	20	حضري
%20	7	شبه حضري
%22.9	8	ريفى
%100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن غالبية أفراد العينة من مقر إقامة حضري ب 20 مفردة من اجمالي العينة بنسبة %53.1 لتليها مقر الإقامة شبه حضري ب 7 مفردات من اجمالي العينة بنسبة %20 لتأتي مقر إقامة ريفى في المرتبة الأخيرة ب 8 مفردات من اجمالي العينة بنسبة %22.9 وهذا يساعد المؤسسة محل الدراسة في عدم وجود مشقة للعنصر البشري للالتحاق بها.



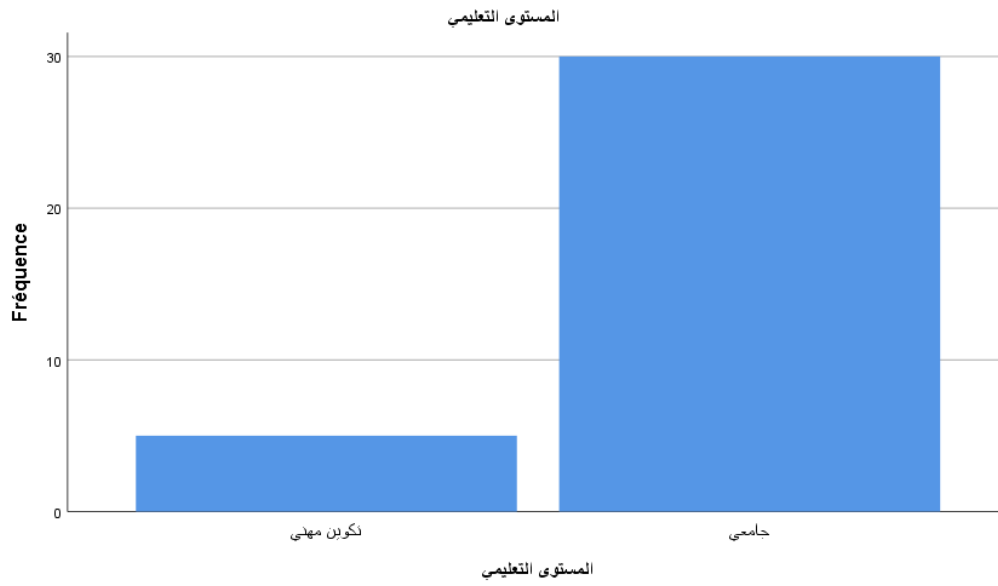
## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
%.	.	ثانوي
%14.3	5	تكوين مهني
%85.7	30	جامعي
%100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن غالبية أفراد العينة من مستوى تعليم جامعي وذلك بنسبة 85.7 % وهذا ما يميز

العنصر البشري الموجود في العينة محل الدراسة حيث يمكنهم هذا المستوى من التعامل الجيد مع اي متغير تنظيمي في المؤسسة.

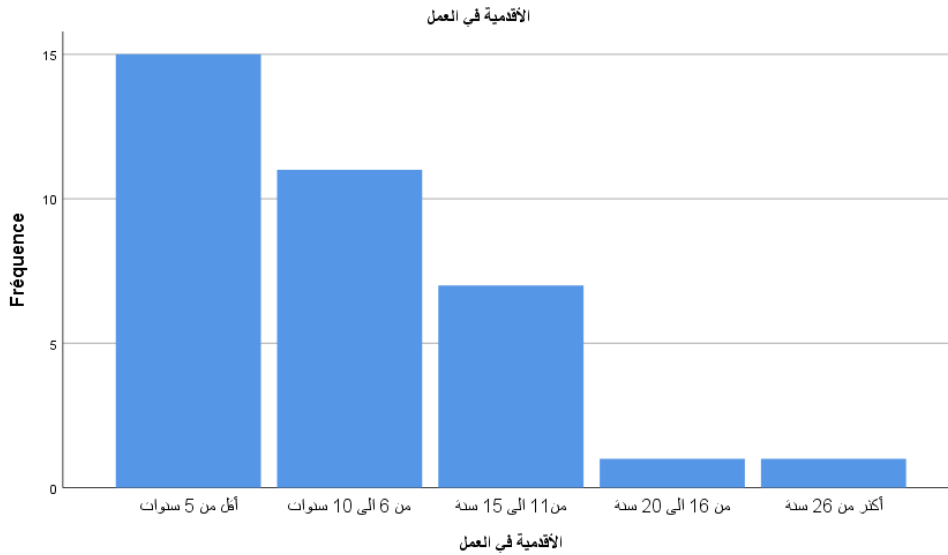




الجدول رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
%42.9	15	أقل من 05 سنوات
%31.4	11	من 06 الى 10 سنوات
%20	7	من 11 الى 15 سنة
%2.9	1	من 16 الى 20 سنة
. %	.	من 21 سنة الى 25 سنة
% 2.9	1	أكبر من 26 سنة
%100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن غالبية أفراد العينة تملك سنوات خبرة أقل من 05 سنوات وذلك بنسبة %42.9 لتأتي في المركز الثاني 11 مفردة بسنوات خبرة من 06 الى 10 سنوات وذلك بنسبة %31.4 وكل فان العنصر البشري في المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك خبرة كبيرة لكن لا يمكننا ان نقول انها قليلة فهي إذا متوسطة الا انها تبقى كافية لتأدية العمل ومواجهة المشاكل التنظيمية وحلها.



## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

### ثانيا - عرض وتحليل إتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة:

إعتمد الباحث مقياس ليكرت لقياس إتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول رقم (15): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكرت الحماسي (من إعداد الطالب).

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق على الإطلاق	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماماً	من 4.21 إلى 5

### -أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي:

البعد الأول : الرؤية الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (06) إتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد الرؤية الإستراتيجية حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (16): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الرؤية الاستراتيجية

الدرجة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	العبارة
محايد	1.00	2.77	2	7	8	17	1	التكرار	المؤسسة قادرة على تنبأ بإحتياجاتها المستقبلية
			5.7	20	22.9	48.6	2.9	%	
غير موافق	0.78	2.28	.	2	11	17	5	التكرار	تقوم المؤسسة بإعداد دورها بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة
			.	5.7	31.4	48.6	14.3	%	
غير موافق	1.09	2.17	1	3	9	10	12	التكرار	لدينا رؤية واضحة للبيئة الداخلية للمؤسسة
			2.9	8.6	25.7	28.6	34.3	%	
غير موافق	1.09	2.54	2	4	11	12	6	التكرار	لدينا رؤية واضحة للبيئة الخارجية للمؤسسة
			5.7	11.4	31.4	34.3	17.1	%	
غير موافق	1.07	2.28	1	5	5	16	8	التكرار	تسعى المؤسسة الى تحسين وتوطيد العلاقات بين أفرادها
			2.9	14.3	14.3	45.7	22.9	%	
غير موافق	0.58	2.41	المجموع						

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول رقم (16) إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية الاستراتيجية ، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص (المؤسسة قادرة على تنبأ باحتياجاتها المستقبلية) بإنحراف معياري (1.00) ومتوسط حسابي (2.77) وهو ما يمثل درجة محايد في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم قدرة المؤسسة على التنبأ باحتياجاتها المستقبلية ، ما يدل على وجود فئة ذات إتجاه سلبي نحو هذه الفقرة.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص(تقوم المؤسسة بإعداد دورها بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة) بإنحراف معياري (0.78) ومتوسط حسابي (2.28) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، ما يدل على وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص(لدينا رؤية واضحة للبيئة الداخلية للمؤسسة) بإنحراف معياري (2.17) ومتوسط حسابي (1.09) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، ما يدل على وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص(لدينا رؤية واضحة للبيئة الخارجية للمؤسسة) بإنحراف معياري (2.54) ومتوسط حسابي (1.09) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، ما يدل على وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص(تسعى المؤسسة الى تحسين وتوطيد العلاقات بين أفرادها) بإنحراف معياري (2.28) ومتوسط حسابي (1.07) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، ما يدل على وجود إتجاه سلبي نحوها.

أما بالنسبة للنتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الرؤية الاستراتيجية) بلغ قيمة 2.41 بإنحراف معياري 0.58 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه الباحثين نحو الرؤية الاستراتيجية هو اتجاه سلبي, إذ أنهم غير موافقين على الرؤية الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني : الرسالة الاستراتيجية

الجدول رقم (17): يمثل اتجاهات الباحثين نحو بعد الرسالة الاستراتيجية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
غير موافق	1.13	2.34	2	4	6	15	8	تتأثر وظيفة مؤسستكم بتغيرات البيئة الخارجية
			5.7	11.4	17.1	42.9	22.9	
غير موافق	1.09	2.48	1	7	6	15	6	تشمل وظيفة المؤسسة على الإطار المتميز
			2.9	20	17.1	42.9	17.1	
غير موافق	0.90	2.11	.	3	7	16	9	تمثل رسالة مؤسستكم أهم عنصر لإستراتيجيتها إلى جانب الرؤية وتحقيق الأهداف
			.	8.6	20	45.7	25.7	
غير موافق	1.15	2.17	2	3	5	14	11	تسعى المؤسسة لإيصال رسالة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة والأداء
			5.7	8.6	14.03	40	31.4	
غير موافق	1.37	2.42	2	8	7	4	14	المنافسة الشديدة تجعل الإهتمام مؤسستكم كبير جدا
			5.7	22.9	20	11.4	40	
غير موافق	1.13	2.34	المجموع					

يوضح الجدول رقم (17) إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرسالة الاستراتيجية ، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص (المؤسسة قادرة على تنبأ باحتياجاتها المستقبلية) بإنحراف معياري (1.13) ومتوسط حسابي (2.34) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص(تشمل وظيفة المؤسسة على الإطار المتميز) بإنحراف معياري (2.48) ومتوسط حسابي (1.09) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص(المنافسة الشديدة تجعل الإهتمام مؤسستكم كبير جدا) بإنحراف معياري (1.13) ومتوسط حسابي (0.90) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص (تسعى المؤسسة لإيصال رسالة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة والأداء) بإنحراف معياري (2.42) ومتوسط حسابي (1.37) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص (المنافسة الشديدة تجعل الاهتمام مؤسستكم كبير جدا) بإنحراف معياري (2.42) ومتوسط حسابي (1.13) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

أما بالنسبة للنتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الرسالة الاستراتيجية) بلغ قيمة 2.34 بإنحراف معياري 1.13 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه الباحثين نحو الرسالة الاستراتيجية هو اتجاه سلبي، إذ أنهم غير موافقين على الرسالة الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة.

### البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية

#### الجدول رقم (18): يمثل إتجاهات الباحثين نحو بعد الأهداف الاستراتيجية

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	العبارة
غير موافق	1.17	2.08	2	3	4	13	13	التكرار	للمؤسسة أهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها
			5.7	8.6	11.4	37.1	37.1	%	
غير موافق	1.00	2.40	2	3	6	20	4	التكرار	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
			5.7	8.6	17.1	57.1	11.4	%	
محايد	1.12	2.82	5	2	12	14	2	التكرار	تتميز أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات غير متوقعة
			14.3	5.7	34.3	40	5.7	%	
غير موافق	1.09	1.95	.	6	2	12	15	التكرار	أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق
			.	17.1	5.7	34.3	42.9	%	
غير موافق	0.98	2.48	1	4	11	14	5	التكرار	أهدافنا محفزة للقدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير وتحسين المستوى
			2.9	11.4	31.4	40	14.3	%	
غير موافق	0.75	2.35	المجموع						

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول رقم (18) إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأهداف الاستراتيجية ، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص (للمؤسسة أهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها) بإنحراف معياري (1.17) ومتوسط حسابي (2.08) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص(تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة) بإنحراف معياري (2.40) ومتوسط حسابي (1.00) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص(تتميز أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات غير متوقعة) بإنحراف معياري (2.82) ومتوسط حسابي (1.12) وهو ما يمثل درجة محايد في مقياس ليكرت ، مما يدل على تحفظ لدى الباحثين إتجاه هذه العبارة .

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص(أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق) بإنحراف معياري (1.95) ومتوسط حسابي (1.09) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها. وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص(أهدافنا محفزة للقدرة ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين المستوى) بإنحراف معياري (2.48) ومتوسط حسابي (0.98) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

أما بالنسبة للنتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد

(الأهداف الاستراتيجية) بلغ قيمة 2.35 بإنحراف معياري 0.75 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه الباحثين نحو الأهداف الاستراتيجية هو اتجاه سلبي, إذ أنهم يرون ان المؤسسة ليست لديها أهداف استراتيجية .

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

-أبعاد: متغير الإبداع التنظيمي

البعد الأول : الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل

يوضح الجدول رقم (19) إتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (19): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	العبارة
غير موافق	0.96	1.94	.	3	6	12	14	التكرار	لديك القدرة على تقديم العديد من الأفكار التي تنفيذ عملك في فترة زمنية قصيرة
			.	8.6	17.1	34.3	40	%	
غير موافق بشدة	0.60	1.60	.	.	2	17	16	التكرار	لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة
			.	.	5.7	48.6	45.7	%	
غير موافق	1.23	2.68	4	5	7	14	5	التكرار	لديك القدرة على الاحساس بالمشاكل التي تواجهك في العمل قبل حدوثها
			11.4	14.3	20	40	14.3	%	
محايد	1.29	2.82	5	7	4	15	4	التكرار	لديك القدرة على معرفة جميع مواطن المشكلة التي تواجهك في العمل
			14.3	20	11.4	42.9	11.4	%	
غير موافق بشدة	0.91	1.77	.	3	2	14	16	التكرار	لديك القدرة على تنظيم أفكارك
			.	8.6	5.7	40	45.7	%	
غير موافق	0.67	2.16	المجموع						

يوضح الجدول رقم (19) إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل ،

حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص (لديك القدرة على تقديم العديد من الأفكار التي تنفيذ عملك في فترة زمنية قصيرة)

بانحراف معياري (1.94) ومتوسط حسابي (0.96) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة

المبحوثين على هذه العبارة ، وأي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص(لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة) بانحراف معياري

(1.60) ومتوسط حسابي (0.60) وهو ما يمثل درجة غير موافق بشدة في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود رفض تام

للمبحوثين إتجاه هذه العبارة .

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص (لديك القدرة على الاحساس بالمشاكل التي تواجهك في العمل قبل حدوثها) بإنحراف معياري (2.68) ومتوسط حسابي (1.23) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ،، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ،أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص (لديك القدرة على معرفة جميع مواطن المشكلة التي تواجهك في العمل) بإنحراف معياري (2.82) ومتوسط حسابي (1.29) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود إتجاه سلبي للمبشرين إتجاه هذه العبارة.

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص (لديك القدرة على تنظيم أفكارك) بإنحراف معياري (1.77) ومتوسط حسابي (0.91) وهو ما يمثل درجة غير موافق بشدة في مقياس ليكرت ، مما يدل على الرفض التام للمبشرين على هذه العبارة .

أما بالنسبة للنتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل ) بلغ قيمة 2.16 بإنحراف معياري 0.67 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه الباحثين نحو بعد الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل هو إتجاه سلبي, إذ أن الباحثين يرون ان الموظفين ليس لديهم القدرة على الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل.

### البعد الثاني : المخاطرة

يوضح الجدول رقم (20) إتجاهات الباحثين نحو بعد المخاطرة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .



الجدول رقم (20): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد المخاطرة

الدرجة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النكزار	العبارة
غير موافق	1.50	2.48	5	6	3	8	13	النكزار	أقبل الإنتقادات من الآخرين
			14.3	17.1	8.6	22.9	37.1	%	
غير موافق	1.09	2.25	1	5	5	15	9	النكزار	إقتراح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك
			2.9	14.3	14.3	42.9	25.7	%	
غير موافق	0.94	1.85	.	2	7	10	16	النكزار	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي إستعداد على تحمل النتائج
			.	5.7	20	28.6	45.7	%	
غير موافق	1.01	2.02	1	2	6	14	12	النكزار	أقدم على الأعمال الصعبة والمعقدة
			2.9	5.7	17.1	40	34.3	%	
غير موافق بشدة	0.93	1.80	.	3	3	13	16	النكزار	أساهم في تبني أفكار جديدة للبحث عن الحلول للمشاكل
			.	8.6	8.6	37.1	45.7	%	
غير موافق	0.69	2.08	المجموع						

يوضح الجدول رقم (20) إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المخاطرة ، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص

(أقبل الإنتقادات من الآخرين) بإحتراف معياري (1.50) ومتوسط حسابي (2.48) وهو ما يمثل درجة غير موافق في

مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة المبحوثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص(إقتراح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك) بإحتراف

معياري (1.09) ومتوسط حسابي (2.25) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود إتجاه سلبي

للمبحوثين إتجاه هذه العبارة .

وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص(أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي إستعداد على تحمل النتائج) بإحتراف

معياري (0.94) ومتوسط حسابي (1.85) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ،، مما يدل على عدم موافقة

المبحوثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص(أقدم على الأعمال الصعبة والمعقدة) بإحتراف معياري (1.01) ومتوسط حسابي (2.02)

وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود إتجاه سلبي للمبحوثين إتجاه هذه العبارة.

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص(أساهم في تبني أفكار جديدة للبحث عن الحلول للمشاكل) بإنحراف معياري (0.69) ومتوسط حسابي (1.80) وهو ما يمثل درجة غير موافق بشدة في مقياس ليكرت ، مما يدل على الرفض التام للمبحوثين على هذه العبارة .

أما بالنسبة للنتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (المخاطرة ) بلغ قيمة 2.08 بإنحراف معياري 0.69 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه المبحوثين نحو بعد المخاطرة هو اتجاه سلبي, إذ أن المبحوثين يرون ان الموظفين ليس لديهم الاستعداد للمخاطرة في كيفية أداء عملهم.

### البعد الثالث: الطلاقة

يوضح الجدول رقم (21) إتجاهات المبحوثين نحو بعد الطلاقة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

### الجدول رقم (21): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الطلاقة

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	العبارة
غير موافق	1.23	2.37	2	5	8	9	11	التكرار	أنت كعامل تشجعك المؤسسة على توليد افكار جديدة حول العمل
			5.7	14.3	22.9	25.7	31.4	%	
غير موافق	0.85	2.02	.	3	4	19	9	التكرار	تساهم في تنظيم افكارك وتحديد تفاصيل العمل قبل انجازه
			.	8.6	11.4	54.3	25.7	%	
غير موافق	0.95	1.97	.	3	6	13	13	التكرار	لديك القدرة على التواصل والتعامل مع حل المسؤولين والزلاء في العمل
			.	8.6	17.1	37.1	37.1	%	
غير موافق	0.99	2.11	2	.	7	17	9	التكرار	تستطيع إقتراح حلول سريعة وإيصال أفكارك داخل المؤسسة
			5.7	.	20	48.6	25.7	%	
محايد	1.23	3.00	7	5	10	9	4	التكرار	تقدم لك المؤسسة الدعم اللازم لتنمية قدراتك
			14.3	20	28.6	25.7	11.4	%	
غير موافق	0.64	2.29	المجموع						

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول رقم (21) إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الطلاقة ، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص (أنت كعامل تشجعك المؤسسة على توليد افكار جديدة حول العمل) بإنحراف معياري (1.23) ومتوسط حسابي (2.37) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص(تساهم في تنظيم افكارك وتحديد تفاصيل العمل قبل انجازه) بإنحراف معياري (0.85) ومتوسط حسابي (2.02) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود إتجاه سلبي للمبحوثين إتجاه هذه العبارة .

وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص(لديك القدرة على التواصل والتعامل مع حل المسؤولين والزملاء في العمل) بإنحراف معياري (0.95) ومتوسط حسابي (1.97) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ،، مما يدل على عدم موافقة المبحوثين على هذه العبارة ، أي وجود إتجاه سلبي نحوها.

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص(تستطيع إقتراح حلول سريعة وإيصال أفكارك داخل المؤسسة) بإنحراف معياري (0.99) ومتوسط حسابي (2.11) وهو ما يمثل درجة غير موافق في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود إتجاه سلبي للمبحوثين إتجاه هذه العبارة.

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص(تقدم لك المؤسسة الدعم اللازم لتنمية قدراتك) بإنحراف معياري (1.23) ومتوسط حسابي (3.00) وهو ما يمثل درجة محايد في مقياس ليكرت ، مما يدل على وجود إتجاه محايد للمبحوثين إتجاه هذه العبارة .

أما بالنسبة للنتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الطلاقة ) بلغ قيمة 2.29 بإنحراف معياري 0.64 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه المبحوثين نحو بعد الطلاقة هو إتجاه سلبي, إذ أن المبحوثين يرون ان الموظفين ليسوا في حالة طلاقة داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- عرض وتحليل الفرضيات الدراسة

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

- للرؤية الاستراتيجية دور في القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلة

ولتأكد من صحة الفرضية الأولى والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط سبيرمان بين

الرؤية الاستراتيجية وبعد الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل

جدول رقم (22): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية وبعد الإحساس بالمشكلة والقدرة

على التحليل

الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل	الأبعاد	
	0.06	قيمة معامل الارتباط
0.71	الدلالة	الإستراتيجية

يتضح من الجدول مايلي:

لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الرؤية الإستراتيجية وبعد الإحساس

بالمشكلة والقدرة على التحليل ، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0.06 ومستوى الدلالة 0.71 وهو أكبر من

مستوى الدلالة المعتمد .

وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين عدم تحقق الفرضية الأولى.

- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

للمرسالة الإستراتيجية دور في تحمل المخاطرة

ولتأكد من صحة الفرضية الثانية والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط سبيرمان بين

الرؤية الاستراتيجية وبعد المخاطرة

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم (23): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الرسالة الإستراتيجية وبعد المخاطرة

المخاطرة	الأبعاد	
0.37	قيمة معامل الارتباط	الرسالة الإستراتيجية
0.02	الدلالة	

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الرؤية الاستراتيجية وبعد المخاطرة ، حيث بلغ معامل الإرتباط سبيرمان 0.37 ومستوى الدلالة 0.02 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد .

وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الثانية.

- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

- للأهداف الإستراتيجية دور في تحسين الطلاقة

ولتأكد من صحة الفرضية الثانية والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الإرتباط سبيرمان بين للأهداف

الإستراتيجية وبعد الطلاقة

جدول رقم (24): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد للأهداف الإستراتيجية وبعد الطلاقة

الطلاقة	الأبعاد	
0.46	قيمة معامل الارتباط	للأهداف الإستراتيجية
0.005	الدلالة	

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد للأهداف الإستراتيجية وبعد الطلاقة ، حيث بلغ معامل الإرتباط سبيرمان 0.46 ومستوى الدلالة 0.005 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد .

وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الثالثة.

- عرض وتحليل الفرضية الرئيسية:

للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الابداع التنظيمي

ولتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الإرتباط سبيرمان بين للتخطيط

الاستراتيجي ومتغير الابداع التنظيمي

جدول رقم (25): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير الابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	الأبعاد	
	0.43	قيمة معامل الارتباط
0.01	الدلالة	الاستراتيجي

يتضح من الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير الابداع التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0.43 ومستوى الدلالة 0.01 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد .

وكتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الرئيسية.

#### -مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

#### -مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد ان الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (للرؤية الاستراتيجية دور في القدرة على التحليل والإحساس بالمشكلة) غير محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (22) حيث سجل معامل الارتباط (0.06) بمستوى دلالة (0.71) الذي يعني عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الرؤية الإستراتيجية وبعد الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل . ويمكن تفسير ذلك بأن غياب رؤية إستراتيجية واضحة لدى المؤسسة يجعل الافراد المنتمين اليها يفقدون أهم شئ يسعى إليه كل تنظيم ناجح وهو الانتماء التنظيمي الذي يجعل الفرد يندمج ويتبنى الثقافة التنظيمية التي تمكنه من تنظيم أفكاره واقتراح حلول لتلك المشاكل التنظيمية التي يواجهها التنظيم ويقتل أي مبادرة لحلها وهذا ما يفقد التنظيم لتلك المرونة التي تمكنه من تجنب العوائق. وعليه يرى الباحث أنه يمكن أن تكون هناك علاقة للرؤية الاستراتيجية مع بعد آخر غير الذي تم التطرق إليه في المؤسسة محل الدراسة.

### -مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد ان الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (لرسالة الإستراتيجية دور في تحمل المخاطرة) محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (23) حيث سجل معامل الارتباط (0.37) بمستوى دلالة (0.02) الذي يعني وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الرسالة الاستراتيجية وبعد تحمل المخاطر. ويمكن تفسير ذلك الى تلك الرتبة التي تطبع المؤسسة محل الدراسة فهي مؤسسة ادارية تتبع الوظيف العمومي فلا يمكن ان تكون لها استراتيجية مبنية على المنافسة لا وجود لها من الاساس وهذا ما ينعكس على اهتمامها وتأثرها بالبيئة الخارجية الذي يبقى شبه معدوم لذلك تغيب عن مثل هاته المؤسسات ما يسمى بالمخاطرة التي تتضمن اقتراح أساليب جديدة في العمل وتحميل أفرادها مسؤوليات أكبر واقتراح حلول للمشاكل التنظيمية.

### -مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد ان الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (للأهداف الإستراتيجية دور في تحسين الطلاقة) محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (24) حيث سجل معامل الارتباط (0.45) بمستوى دلالة (0.005) الذي يعني وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الأهداف الإستراتيجية وبعد الطلاقة. ويمكن تفسير ذلك بالمركزية التي تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهي تابعة لادارة الجامعة المركزية التي بدورها تتبع وزارة التعليم العالي. لذلك تبقى عملية تسطير الاهداف عملية معقدة وغير واضحة والأهم أنها لا تسطر من بيئة المؤسسة لذلك تبقى عملية إدماج الموظفين فيها مسألة صعبة التحقيق

### -مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد ان الفرضية الرئيسية والتي مفادها للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الابداع التنظيمي محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (25) حيث سجل معامل الارتباط (0.43) بمستوى دلالة (0.01) الذي يعني وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين متغير التخطيط الاستراتيجي متغير الابداع التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود تخطيط إستراتيجي واضح تبناه المؤسسة محل الدراسة وهذا ما إنعكس على العنصر البشري فيها بعدم تبنيهم للثقافة التنظيمية للمؤسسة وبتالي إحباط أي مبادرة منهم من أجل الإبداع داخل المؤسسة.

خامسا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

لقد تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع : " دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي"، و من خلال هذا العنصر و بناءا على النتائج الميدانية سنحاول أن نقارن بين ما توصلنا اليه ببعض النتائج الدراسات السابقة.

### 1-رقية منصوري (2018):

اتفقت دراستنا مع دراستها، التي تحمل عنوان " توافق التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي". في المنهج الممنهج الوصفي، و إتفقت كذلك في النتائج المتوصل إليها بأن التخطيط الغستراتيجي له قابلية التحقيق داخل المؤسسة.

### 2-بختي زهيدة.2017.

إتفقت دراستنا مع دراسة بختي زهيدة التي تندرج ضمن تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي و أثره على الجودة التعليمية من وجهة نظر عمداء الكليات و نوابهم و رؤساء الأقسام. دراسة ميدانية بجامعة (جلفة سطيف) إتفقت في أدوات جمع البيانات الاستمارة و المقابلة. وكذلك في المنهج الوصفي و إختلفت في نوع العينة حيث إعتمدت الباحثة على العينة الت..... اما في دراستنا إعتدنا على العينة العشوائية البسيطة.

### 3-أمال صيام 2010 :

جاءت دراسة أمال صيام تحت عنوان " تطبيقي التخطيط الإستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية و النسوية في قطاع غزة. حيث إتفقت دراستها مع دراستنا في أدوات جمع البيانات الإستمارة و المقابلة و كذلك في المنهج الوصفي، و إتفقت في بعض نتائج الدراسة.

### 4-..... و آخرون 2018:

إتفقت دراستنا مع دراسة الباشا و آخرون و التي تندرج تحت عنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة على الأبداع التنظيمي في شركات الطيران، في السودان في أداة جمع البيانات الإستمارة و في المنهج المستخدم، و إستخدام برنامج SPSS و إتفق في نوع العينة من حيث النتائج المتوصل عليها و في متغيرات الدراسة.



5- عبد القادر الحسن (2018)

دور القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي دراسة حالة الموانئ البحرية إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج الوصفي و الإستبيان كأداة لجمع البيانات و إتفقت في بعض النتائج المتوصل إليها.

6- محجوبي أسامة :

إتفقت دراستنا مع دراسة محجوبي التي تمثل العنوان " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة الكبيرة و المتوسطة في الجزائر في المنهج المستخدم و النتائج المتوصل إليها.

7- شعباني مريم 2016:

جاءت هذه الدراسة بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المستخدم و الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات و المقابلة كأداة ثانوية.

النتيجة العامة للدراسة :

- بما أن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها للرسالة إستراتيجية دور في تحمل المخاطر و الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها للأهداف الإستراتيجية دور في تحسين الطلاقة، حيث ثبت صدقها في الميدان الدراسة بدرجة كبيرة يمكننا القول بأنها الفرضية العامة و التي مفادها التخطيط الإستراتيجي دور في تحقيق الإبداع التنظيمي إلى حد كبير.

الإقتراحات و التوصيات :

- بناء على النتائج التي أفرزتها الدراسة. يمكن إقتراح جملة من التوصيات في النقاط التالية:
- إستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حيث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية و الداخلية.
- من الضروري إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات و الذي يجب ان ينظر له على أنه أداة إستراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف.
- إعطاء أهمية أكبر التخطيط الإستراتيجي من أجل تنشيط عملية الإبداع التنظيمي.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل التي تهدف أساسا إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم أخذ عينة تتكون من 35 موظف وحيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة، ثم جمع بعض المعلومات الشخصية حيث تحتوي على محورين رئيسين هما التخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي، ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث ثم إسترجاع ثم تعريفها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب الاحصائية عديدة.

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي و كان الغرض من ذلك هو محاولة التعرف بنوع من الدقة على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات و الذي يعتبر على أنه عملية مستمرة. و وظيفة أساسية لإدارة تتعلق بإعداد الخطط و تنفيذها و تقييمها، إذ يعطي المؤسسات الفرصة لتعرف عوامل قوتها و ضعفها و كذلك يعطي الفرصة على الإبداع و التطوير و ذلك بإتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها و استثمارها مما تستدعي بالضرورة على المؤسسات أكثر بالعملية الإستراتيجية التخطيطية و بإستخدام كل الادوات الممكنة لذلك لإستشراف المستقبل و محاولة تحقيق مكسبات جديدة أو الحفاظ عل ما تحققه.

و بناء على هذه المرتكزات المنهجية و العلمية المرتبطة بموضوع دراستنا الراهنة قمنا بصياغة إشكالية و فرضيات. و ذلك من خلال الإعتماد على منهجية علمية تجسدت معالمها أكثر في الجانب الميداني، بحيث إعتدنا على أدوات منهجية متعارف عليها في تراث المنهجية. و لقد ادى بناء إلى جمع حقائق عن موضوعنا هذا. و قمنا بعد ذلك بتبويب هذه البيانات الميدانية و تكميمها و إخضاعها للقراءة الكمية و التحليل السوسيولوجي و التعليق عليها و كان ذلك للتأكد من الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية و في الاخير توصلنا إلى نتائج و التي يمكن حصرها فيما يلي :

-للتخطيط الإستراتيجي دور في تحقيق الإبداع التنظيمي.

للمرسالة الإستراتيجية دور في تحسين العلاقة.

## الإقتراحات و التوصيات :

- بناءا على النتائج التي أفرزتها الدراسة. يمكن إقتراح جملة من التوصيات في النقاط التالية:
- إستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حيث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية و الداخلية.
- من الضروري إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات و الذي يجب ان ينظر له على أنه أداة إستراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف.
- إعطاء أهمية أكبر التخطيط الإستراتيجي من أجل تنشيط عملية الإبداع النصي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- الكتب:

1. أحمد ركي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993.
2. أحمد عياد مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية دط، الجزائر، 2006.
3. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية، 2008.
4. أردان حاتم خضير العبيدي، أحمد مُجد فهمي سعيد البرزنجي، الادارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، (ط1)، دار الكتب والوثائق، عمان، 2021.
5. أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
6. أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
9. بن اسماعيل ابراهيم مُجد، دليل التخطيط الاستراتيجي مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 2010.
10. نائر شاكر محمود، الهيبي سامي ذياب الغريبي التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، الوراق لنشر والتوزيع، عمان+، ط1 2014 .
11. جازية كيران، محاضرات منهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2008.
12. جمال خير الدين، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008.
13. جمال خير الله، الابداع الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع ط1 عمان 2009.
14. جمل خير الله الابداع الاداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
15. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة لنشر والتوزيع ط1، عمان 2002.
16. جون آلان، التخطيط الاستراتيجي الناجح، دار الفاروق لنشر الكتب، ط1، القاهرة، 2001.
17. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، عمان الأردن دار حامد 2010 .
18. حسن أحمد الشافعي عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات إتخاذ القرارات، أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2012 .

19. حسن أحمد الشافعي مُجَّد جمال الكلذة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية المؤسسات ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية 2013.
20. حسين مُجَّد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع 2014 عمان، أردن .
21. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 الطبعة العربية.
22. خالد مُجَّد بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، ط1، عمان، 2007.
23. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجَّد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010 .
24. رشيد الزرواتي تدريبات مع منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية ط3، الجزائر 2008.
25. رضا الخلاصي: مروج الإدارة والتخطيط الاستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2015.
26. زاهد مُجَّد ديري السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.
27. سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
28. صالح هاشم صادق، مدخل التخطيط والرقابة، دط، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1998.
29. طارق عبد العال صماد، الموازنات التقديرية "نظرة كاملة": الدار الجامعية، دط الاسكندرية 2005.
30. طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010 .
31. طاهر محسن منصور الغالي وائل مُجَّد صبحي إدريس الإدارة الاستراتيجية منصور منهجي متكامل دار وائل للنشر عمان ط1، 2007.
32. عامر قنديلجي، إيمان السمراني البحث العلمي، الكمي والنوعي، دار البازوري النشر والتوزيع، دط، عمان 2009.
33. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2008.
34. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان 2010.



35. عبد الكريم بوحفص أسس ومناهج في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2016.
36. عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
37. عبد الله شمت المجيدل ومها ابراهيم زحلوف، سيكولوجيا الابداع دار الاعصار العلمي لنشر والتوزيع ط1، عمان 2015.
38. عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار عبدا للنشر والتوزيع . 2015 .
39. علاء مُجَّد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1 دار الفكر للنشر والتوزيع عمان 2010.
40. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الاطار العام، دار مكتبة المسيرة لنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008.
41. فايز جمعة صالح التّجار، نظم المعلومات الادارية، ط2، دار حامد لنشر والتوزيع، ط2، عمان 2006.
42. لطيفي مُجَّد عبد الله علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بجل المشكلات الادارية، ط1، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن 2011.
43. ماجد محمود الخياط، أساسيات البحوث الكميّة والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010.
44. ماجد محمود الخياط، أساسيات البحوث الكميّة والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010.
45. ماهر أحمد دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، دط، مصر، 2009.
46. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار هويتي وثقافي للنشر والتوزيع، قطر، 2008.
47. مُجَّد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق مدخل سلوكي ط1، دار النشر والتوزيع عمان 2009.
48. مُجَّد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع ط4، الأردن، 2009.
49. مُجَّد أزهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، دط، 2011 .
50. مُجَّد الصيرفي التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث 2009 الإسكندرية دط .
51. مُجَّد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2008.

52. مُجَّد خليل عباس، مُجَّد لكرنوفل، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة لنشر والتوزيع ط1، عمان 2011.
53. مُجَّد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر، 1997.
54. مُجَّد هاني مُجَّد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1 عمان، دار المعتر لنشر والتوزيع.
55. مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع 2015، عمان.
56. محمود حسين الوادي، تنظيم الادارة المالية، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
57. محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي الإدارة والجودة الشاملة في التدريب الاداري في ضوء خبرات الغرب ، حقوق الطبع المحفوظة د.ب، ط1، 2010.
58. المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002
59. مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي أهميته ومناهجه، ط1، القاهرة 2008.
60. مريم حسين، معوقات الابداع التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2010.
61. مصطفى أحمد عبد الرحمان، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010.
62. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي دار التعليم الجامعي 2016.
63. مكّي مصطفى، البحث العلمي وآدابه وقواعده ومناهجه، دار هومة لنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر 2013.
64. منال الهلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2015.
65. منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها.
66. موفق مُجَّد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1، 2010. عمان دار مكتبة حامد لنشر والتوزيع.
67. نصر الدين جابر والهاشمي دوكب، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، عين مليلة 2006.
68. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، دط، عمان، 2009.
69. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الاداري، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2010.
70. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، دط، 2020.
71. وائل عبد الرحمن التل، عيسى مُجَّد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، دار حامد لنشر والتوزيع، ط2، عمان 2007.

## 2- المجالات:

72. أحمد محمود الزنقلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دورة تلبية التنمية المستدامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012.
73. أكثم عبد المجيد الصرايزة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة الأردن .
74. أيمان عسكري حاوي الابداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد المعهد التقني بصره العدد 2011/08.
75. تواتي إدريس، موشين كمال وآخرون مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي قسم العلوم الاقتصادية التجارية العدد 02 جامعة أمّجد بوقرة الجزائر 2022 .
76. حسينة أمّجد حسن الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2010.
77. الحضرمي نوف خلف أمّجد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين بإرادة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد 24 الجزء الأول أبريل 2012.
78. رشدي عبد اللطيف وادي، ابراهيم الأشطر ودراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة .
79. رضوان أمّجد، دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن وعمان جامعة صنعاء اليمن، كلية التربية الرياضية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية 2010.
80. سعدي وحيدة، الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة 2022 .
81. الشبلي فراس سليمان حسن عبد الله، أثر التماثل التنظيمي على الابداع التنظيمي، الدور المعدل للإدارة المواهب، دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، مجلة رماح للبحوث والدراسة 2019 العدد 37.
82. عائشة سمسوم، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14 المجلد 2016 جامعة الجزائر .

83. عبير مُجّد حسون كرماشة، يوسف الطائي، جحيم سلطان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدراسات.
84. عرفت إجبريل أبو نصيب، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسة الخدمية، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية المجلد 14، العدد 2002، 1.
85. عزيزة سهيل أبو حليلة، مجلة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، 2012.
86. فايز مُجّد عبد الله المجالي، واقع التخطيط الاستراتيجي جامعة مؤتة الأردن، 2010 .
87. فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة آل البيت 2019/2018 .
88. فضيلة سلمان داود، ريادة جودة التعليم الجامعي وفق التخطيط الاستراتيجي، بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد 1995.
89. فهد بن معقيل العلي، طارق حسين مُجّد الأمين، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، بالمملكة.
90. فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الاسلامي الكويتي، قسم إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، 2011.
91. ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية (دراسة حالة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1 ديسمبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اتنة، الجزائر 2014.
92. مُجّد بن علي صالح وآخرون "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية العدد 186 الجزء الأول، جامعة الأزهر ديسمبر 2018 .
93. مُجّد حمزة حسن الصفدي: أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة آل البيت 2019/2018
94. هيشام بوبكر التخطيط الاستراتيجي نماذج وأبعاد ومكونات، جامعة جيجل، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.
- 3- الرسائل والأطروحات:

95. أبو هاشم مُحمَّد خليل، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الصوت قطاع غزة وسبل تطويره أو رسالة ماجستير، غير منشورة في الإدارة التربوية الجامعة الاسلامية غزة كلية التربية قسم أصول التربية .
96. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسفية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2011/2010.
97. بختي زهيدة، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية (من وجهة نظر عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام دراسة ميدانية لجامعة)، (الجلفة، سطيف، وهران) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ع.إج التربوي كلية العلوم إج والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة 2018/2017.
98. براي توفيق ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة جلاسكو سميث كلاين، gsk الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع العمل والتنظيم جامعة وهران كلية العلوم الاجتماعية 2022-2021 .
99. خراز الأخضر، دور الابداع في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مذكرة ماجستير تخصص عالية دولية جامعة تلمسان 2011.
100. زياد فوار الرغول، الابداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في المستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، رسالة الماجستير في الادارة العامة، جامعة آل البيت إدارة المال والأعمال قسم الادارة العامة 2018/2017، ص32.
101. ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُحمَّد خيضر بسكرة 2019/2018.
102. عاطف عبد الحماد، عثمان شويخ واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقى في محافظة غزة مذكرة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الاسلامية في غزة 2007.
103. علاء خالد عوده عوده، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، في بغداد رسالة ماجستير العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط 2012.

104. مُجَّد أبو رزق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، أطروحة الماجستير في تخصص القيادة والادارة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسة العليا جامعة الأقصى غزة، فلسطين 2017.
105. مُجَّد سجود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى مستوى الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
106. مُجَّد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيصر، قسم علوم تسيير، بسكرة، 2020.
107. محمود أحمد سالم الغوطي دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة رسالة ماجستير إدارة تربية الجامعة الاسلامية بغزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا غزة 2017.
108. مرزوقي أحمد، التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الابداع التنظيمي في الادارة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية تندوف، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2021-2022.
109. مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير منشورة جامعة مُجَّد خيضر بسكرة الجزائر 2016.
110. موفق مُجَّد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية 2008 .
111. ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال سنة 2011.
- 4- المراجع بالأجنبية:

112. agwamba adolplus chibuzor ouwudive uje jovita ugwuegbu charles onyemachi knowledgr management and organizationa ennovation strategie journal of busniss and social science(ssbss) volume 2 nigeria essue 2 fed 2019.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بولاية "تيارت"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ:

هيشور محمد لمين

إعداد الطالبتين:

- بوتناف جمعة

- بوجيمة منال

ملاحظة هامة :

كل المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي لذلك نرجو مساعدتكم الكاملة للإجابة عن أسئلتنا .



## المحور الأول : البيانات الشخصية

ويهدف هذا المحور إلى بعض الخصائص الوظيفية و الإجتماعية لموظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية لولاية تيارت. بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجوا منكم الإجابة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المناسب للإجابة :

أنثى

ذكر

1- /الجنس :

2- /السن : .....

3- /الحالة الاجتماعية :

أرمل(ة)

مطلق (ة)

غير متزوج (ة)

متزوج :

4- /مكان الإقامة:

ريف

شبه حضري

حضري

5- /المستوى التعليمي :

جامعي

تكوين مهني

ثانوي

6- /الأقدمية في العمل :

- أقل من 05 سنوات

- من 06 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة

- من 21 إلى 25 سنة

- من 26 فأكثر

## أبعاد المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي

### 1/- الرؤية الاستراتيجية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	المؤسسة قادرة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية					
08	تقوم المؤسسة بإعداد دورها بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة					
09	لدينا رؤية واضحة للبيئة الداخلية للمؤسسة					
10	لدينا رؤية واضحة لبيئة الخارجية للمؤسسة					
11	تسعى المؤسسة إلى تحسين و توطيد العلاقات بين أفرادها					

### 2/- الرسالة الاستراتيجية:

12	تتأثر وظيفة مؤسساتكم بمتغيرات البيئة الخارجية					
13	تشمل وظيفة المؤسسة على الإطار المميز					
14	تمثل رسالة مؤسساتكم. أهم عنصر لاستراتيجيتها إلى جانب الرؤية و تحقيق الأهداف					
15	تسعى المؤسسة بإيصال رسالة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة و الأداء.					
16	المنافسة الشديدة تجعل الإهتمام مؤسساتكم كبير جدا					

### 3/- الأهداف الإستراتيجية :

17	للمؤسسة أهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها					
18	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانيتها المتاحة					
19	تتميز أهداف المؤسسة بالمرونة و القدرة على التكيف مع متغيرات غير متوقعة					
20	أهدافنا واقعية و قابلة للتطبيق					
21	أهدافنا محفزة لقدرات و مهارات العاملين من أجل التطوير و التحسين المستوى					

ابعاد المتغير الثاني : الإبداع التنظيمي.

1/: الإحساس بالمشكلة و القدرة على التحليل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	لديك القدرة على تقديم العديد من الأفكار التي تفيد عملك في فترة زمنية قصيرة					
23	لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة					
24	لديك القدرة على الإحساس بالمشاكل التي تواجهك في العمل قبل حدوثها					
25	لديك القدرة على معرفة جميع مواطن المشكلة التي تواجهك في العمل					
26	لديك القدرة على تنظيم أفكارك					

2/: المخاطرة:

27	أقبل الإنتقادات من الآخرين					
28	إقتراح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم عملي بالمخاطر المترتبة عن ذلك					
29	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال و لدي إستعداد على تحمل النتائج					
30	أقدم على الأعمال الصعبة و المعقدة					
31	أساهم في تبني الأفكار الجديدة للبحث عن الحلول للمشاكل					

3/: الطلاقة.

32	أنت كعامل تشجعك المؤسسة على توليد أفكار جديدة حول العمل					
33	تساهم في تنظيم أفكارك وتحديد تفاصيل العمل قبل إنجازه					
34	لديك القدرة على التواصل و التعامل مع جل المسؤولين					

					و الزملاء في العمل	
					تستطيع إقتراح حلول سريعة و إيصال أفكارك داخل المؤسسة	35
					تقدم لك المؤسسة الدعم اللازم لتنمية قدراتك	36

شاكرين لكم لحسن تعاونكم معنا

## دليل المقابلة :

مكان المقابلة : جامعة ابن خلدون كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

تاريخ المقابلة : 2023/03/05

عنوان البحث : دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي

الأسئلة :

ما هو أهداف المؤسسة و ما هو تخطيطها نحو المستقبل؟

المؤسسة ليس لها أهداف و لا تخطط

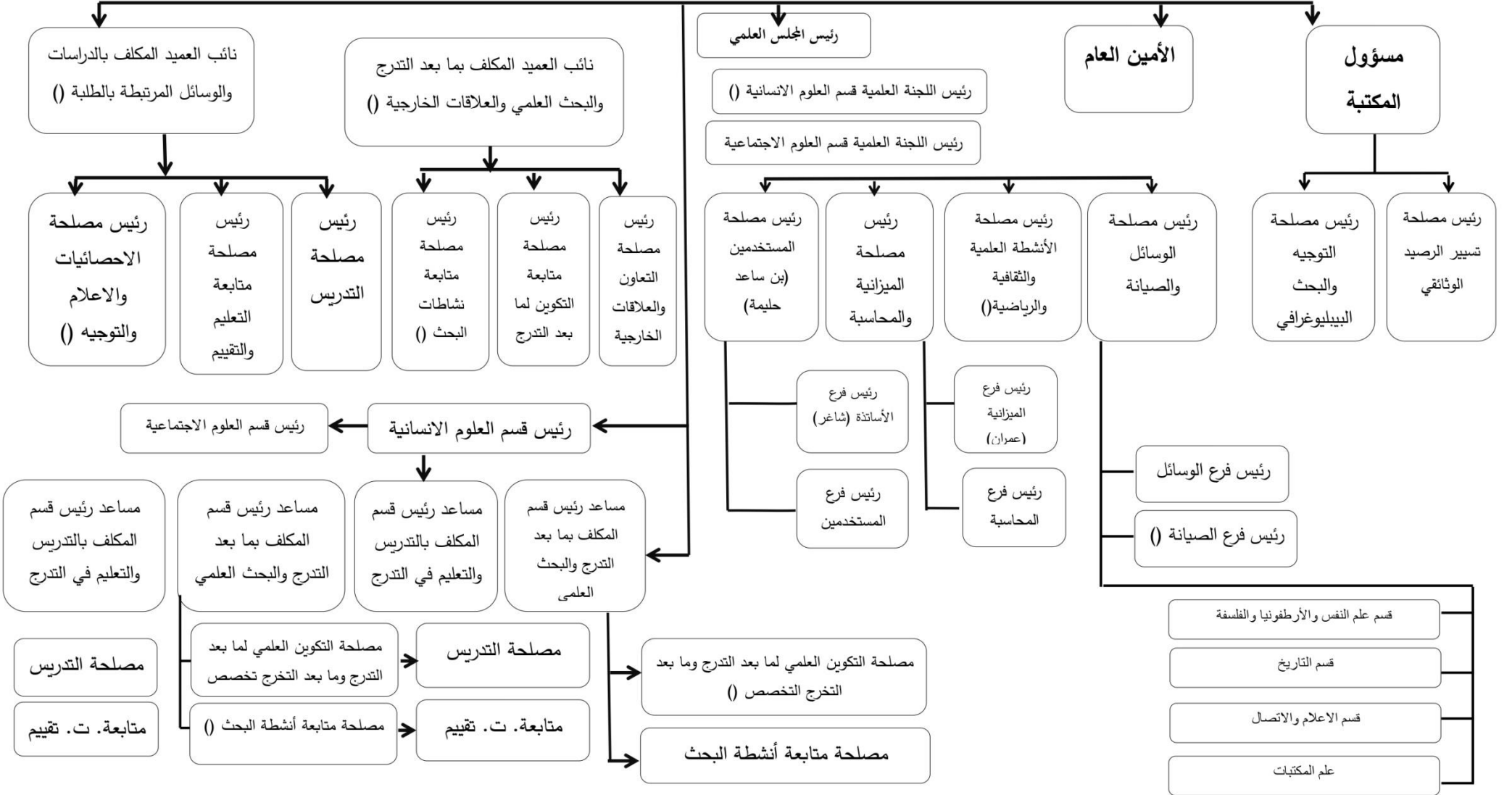
ماهي مراحل تطور المؤسسة؟

كانت من سنة 1980 إلى غاية 2013

ما هو عدد الموظفين داخل المؤسسة

# الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

عميد الكلية السيد:



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي" بجامعة ابن خلدون كلية العلوم الانسانية والعلوم

الاجتماعية ب ولاية تيارت، وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي:

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي؟ وهذا من أجل ضبط الاشكالية ومحاولة التحكم في أبعادها البحثية ثم طرح الأسئلة الفرعية وهما:

- ماهو دور الرؤية الاستراتيجية في القدرة على التحليل والاحساس بالمشكلة؟

- ماهو دور الرسالة الاستراتيجية في تحمل المخاطرة؟

- ماهو دور الأهداف الاستراتيجية في تحسين الطلاقة؟

إذ تم إجراء عينة بلغ عددها 40 موظف حيث إختارت وفق العينة الطبقيّة العشوائية البسيطة ثم استخدام المنهج الوصفي لملائم مع أغراض الدراسة والاعتماد على المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة ثم الاستعانة ب أداة الاستمارة كأداة رئيسية حيث تكونت من أربع محاور

**الكلمات المفتاحية:**

التخطيط الاستراتيجي/الابداع التنظيمي/الرؤية الاستراتيجية/القدرة على التحليل/الاحساس بالمشكلة/الأهداف الاستراتيجية/تحسين الطلاقة/  
الرسالة الاستراتيجية/تحمل المخاطرة.

### Abstract :

This study aimed to highlight "the role of strategic planning in achieving organizational creativity" at Ibn Khaldoun University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Tialet State.

This study focused on the main question:

What is the role of strategic planning in achieving organizational creativity? This is in order to adjust the problem and try to control its research dimensions and then ask the sub-questions, namely:

- What is the role of the strategic vision in the ability to analyze and sense the problem?

What is the role of the strategic message in taking risks?

What is the role of strategic goals in improving fluency?

As a sample of 40 employees was conducted, it was chosen according to the simple stratified random sample, then using the descriptive approach to suit the purposes of the study, relying on the interview and the questionnaire as tools to collect information on the subject of the study and to achieve the objectives of the study, then using the questionnaire tool as a main tool, which consisted of four axes

### **key words:**

Strategic planning / organizational creativity / strategic vision / ability to analyze / sense of the problem / strategic objectives / fluency improvement / strategic mission / risk tolerance.

